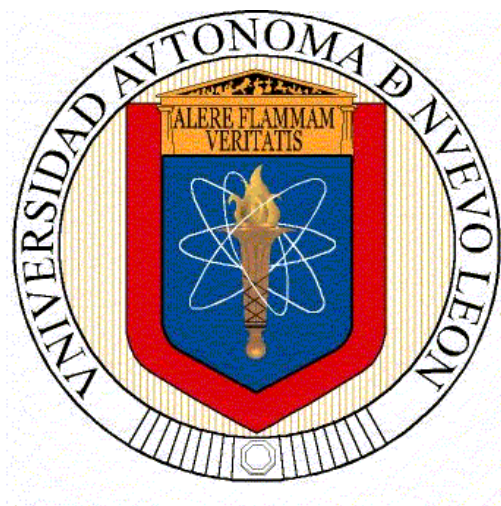


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



*DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN UN DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO EN UNA UNIVERSIDAD DEL NORESTE DE MÉXICO*

PRESENTA

CELIA GUADALUPE RODRÍGUEZ BARRIENTOS

PROYECTO DE CAMPO

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

JUNIO 2015

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO**



*DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN UN DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO EN UNA UNIVERSIDAD DEL NORESTE DE MÉXICO*

PRESENTA

LIC. CELIA GUADALUPE RODRÍGUEZ BARRIENTOS

PROYECTO DE CAMPO

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**DIRECTOR DE PROYECTO
DRA. AURORA MOYANO GONZÁLEZ**

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO

JUNIO, 2015

SINODALES

Aprobación del proyecto final de campo para obtener el grado de maestría:

“DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN UN DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO EN UNA UNIVERSIDAD DEL NORESTE DE MÉXICO.”

DRA. AURORA MOYANO GONZÁLEZ
DIRECTOR DE PROYECTO

DRA. RAQUEL RODRÍGUEZ GONZÁLEZ
SECRETARIO

MTRA. MARÍA EUGENIA GONZÁLEZ GARCÍA
VOCAL

DEDICATORIA

Con cariño a mis padres María del Carmen y Liborio, a mi tía Juany y a mi hermana Ana.

Con especial agradecimiento a todas las personas que creyeron en mí y me apoyaron durante el transcurso de esta etapa académica.

Y con entusiasmo a los interesados en la psicología laboral.

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor durante la estancia en la maestría Dr. Armando Peña Moreno, su orientación fue clave en esta aventura.

A mi directora de proyecto, Dra. Aurora Moyano González por su guía, asesoría y consejo, que lo puedo describir como certero e incondicional.

A mis revisoras Mtra. María Eugenia González García y Dra. Raquel Rodríguez González, con sus comentarios y sugerencias enriquecieron mi propuesta.

Dra. Magda García Quintanilla agradezco su confianza y apoyo, al igual que su equipo de trabajo: Jenny, Gloria, Ana, Liz y Belem.

Dr. Roberto Reboloso Gallardo su ejemplo y enseñanzas han sido impulso para emprender y vivir esta experiencia de aprendizaje.

A todas aquellas personas que contribuyeron en la elaboración de este proyecto: Mtra. Blanca Arizmendi, Mtra. Julymar Alegre, Lic. Eduardo Estrada, Lic. Zacarías Jiménez, Dr. Eduardo Leal, al equipo de trabajo que me apoyo con el cuestionario, a todos

GRACIAS.

Resumen

Este trabajo, "Diagnóstico de clima organizacional en un departamento administrativo en una universidad del noreste de México", es el resultado de una investigación de campo, con el propósito de obtener el grado de maestría. El objetivo principal es diagnosticar el clima organizacional para conocer la situación y proporcionar información que sirva de referencia en la toma de decisiones.

La fundamentación teórica sobre clima organizacional se compone de diferentes autores, entre los que se encuentra Brunet (1999) que considera que tres variables definen el clima organizacional: las primeras, son externas al individuo, aluden la organización y la administración; las segundas son las variables personales, y las terceras hacen referencia a la satisfacción y productividad. Se describen cada una de las dimensiones que conforman el diagnóstico realizado: el grado de estructura que impone el puesto, el tipo de recompensas, la autonomía individual, la innovación; finalmente la consideración, el agradecimiento y el apoyo.

En el diseño metodológico de tipo descriptivo, se aplicó una escala tipo Likert "Cuestionario de clima organizacional". Los resultados se muestran a través de gráficas y descripciones. Entre los principales hallazgos encontrados, se destaca que la variable fortaleza de la organización es consideración, agradecimiento y apoyo; mientras que la variable expresada por los empleados con mayor debilidad es la comunicación.

Abstract

This work, "Diagnosis of organizational climate in an administrative department at a university in northeastern Mexico" is the result of field research, with the purpose of obtaining a master's degree. The main objective is to diagnose the organizational climate to understand the situation and provide information as a reference in making decisions.

The theoretical foundation of organizational climate consists of different authors, among which is Brunet (1999) found that three variables that define the organizational climate: the first, are external to the individual, refer the organization and administration; the second is the personal variables, and the third refers to satisfaction and productivity. Each of the dimensions that make the diagnosis made are described: the degree of structure imposed on the position, the type of rewards, individual autonomy, innovation; finally consideration, gratitude and support.

In the descriptive methodological design, a "organizational climate questionnaire" Likert type scale was applied. The results are shown through charts and descriptions. Among the major findings, we emphasize that the variable strength of the organization is considered, appreciation and support; while the variable expressed by employees with greatest weakness is communication.

Palabras clave:

Clima organizacional, el grado de estructura que impone el puesto, el tipo de recompensas, la autonomía individual, la innovación, y la consideración, el agradecimiento y el apoyo

Índice

Capítulo 1. Introducción	1
1.1 Naturaleza del problema	1
1.2 Objetivo general del proyecto	3
1.3 Objetivos específicos	3
1.4 Propósito de investigación	4
1.5 Preguntas de investigación	4
Capítulo 2. Revisión de la literatura	5
2.1 Las organizaciones: el caso de la Universidad	5
2.2 Psicología del trabajo en la organización	9
2.3 Orígenes y antecedentes del clima organizacional	11
2.4 Definición de clima organizacional	12
2.4.1 Percepción	16
2.5 Características del clima organizacional	18
2.6 Componentes del clima organizacional	19
2.7 Dimensiones del clima organizacional	20
2.7.1 Grado de estructura que impone el puesto	23
2.7.2 Tipo de recompensas	24
2.7.3 Consideración, agradecimiento y apoyo	26
2.7.4 Autonomía individual	27
2.7.5 Innovación	28

2.7.6 Comunicación	29
2.8 Diagnóstico de clima organizacional	30
2.9 Teoría del clima organizacional de Likert	31
Capítulo 3. Metodología	34
3.1 Definición de términos	34
3.2 Participantes y población	35
3.3 Instrumentos o herramientas	35
3.4 Diseño de la investigación	36
3.5 Limitaciones	37
Capítulo 4. Resultados	38
Capítulo 5. Análisis de resultados	77
5.1 Discusión	77
5.2 Conclusiones	80
5.3 Recomendaciones	82
Referencias	84
Anexo A	88

Capítulo 1

Introducción

1.1. Naturaleza del problema

A lo largo de la historia del trabajo, el papel que desempeñan las personas ha sido determinante para comprender la dinámica general de esta actividad social. Explicado por Chiavenato (2009) en los siguientes términos: durante la era industrial las personas se consideraban propiedad de la organización y se calificaban como recursos humanos debido a que representaban la fuerza laboral. En cambio, actualmente en la era del conocimiento se convierten en capital humano de la organización que colabora en el logro de los objetivos establecidos.

Las organizaciones, producto de un gran esfuerzo del ser humano, permiten que los individuos trabajen conjuntamente mediante planes con un propósito. No funcionan por casualidad, una administración permite un funcionamiento ordenado y eficiente. La administración además de crear las estrategias adecuadas, gestionar los recursos de manera razonable, debe de integrar a su labor el concepto de calidad de vida en el trabajo que tiene como finalidad crear los ambientes que más allá de que permitan al individuo hacer uso de sus competencias les permitan un autoconocimiento, aprendizaje, relaciones sociales laborales estables, desarrollar su creatividad y gozar de una satisfacción personal.

La psicología se ha interesado en el estudio del trabajo específicamente el comportamiento del individuo en las organizaciones con el fin de establecer propuestas que favorezcan el ambiente de trabajo y la productividad. El comportamiento puede observarse a través de las acciones de los individuos, pero para identificarse y analizarse

deben considerarse aspectos establecidos por Chiavenato (2009): las estrategias, objetivos, estructura organizacional, tecnología y procedimientos determinados que son aspectos visibles; y los aspectos invisibles son las percepciones, actitudes, normas, interacciones informales y conflictos interpersonales e intergrupales.

En cada organización laboral, de acuerdo con Peiro (2000), se constituyen entornos psicológicamente significativos para sus miembros; es decir, los empleados, a partir de la interacción con aspectos físicos o estructurales y principalmente de los procesos sociales, crean una percepción determinada por el sistema de significados y creencias. Este modelo subjetivo influye en la dinámica diaria de la organización.

La universidad es una institución educativa con muchos años de tradición e historia, sin embargo, en la actualidad el cambio es una variable constante y su gran velocidad lo hace más difícil de controlar. Para dar respuesta a este factor, mantenerse acorde a las necesidades y continuar siendo considerada un pilar social, debe estar preparada y contar con las herramientas que le permitan adaptarse y responder adecuadamente a la incertidumbre del cambio.

Una de las intenciones de la universidad que se establecen en su visión es promover una gestión responsable de la institución para poder dar respuesta a las necesidades sociales de manera oportuna y efectiva. El proyecto de investigación estudió la universidad como organización, es decir, pretendió analizar los procesos que suceden en el ambiente administrativo y con influencia fundamental en la razón de ser de la institución como generadora de conocimiento.

El objetivo de este trabajo es elaborar un diagnóstico de clima organizacional en un departamento administrativo en una universidad del noreste de México; va acorde a

una de las prioridades de la institución, y que en su Plan de Desarrollo Institucional establece esquemas que aseguren el clima laboral. Por esta razón, se pretende contribuir con un estudio de un departamento administrativo, considerando que cada departamento, de acuerdo a los objetivos y funciones establecidas, genera una dinámica laboral que al conjuntarse con la personalidad, creencias y experiencia de los empleados da vida a la institución.

La presente investigación partió de la necesidad expresada por la directora del departamento (junta de departamento, julio 2014). Este tipo de estudios es la primera aproximación para conocer el clima organizacional a través del diagnóstico, para después con los resultados obtenidos, mejorar la o las variables de clima organizacional, si se requiere.

La investigación obtendrá información a través de la percepción del individuo sobre las diversas dimensiones que intervienen en su quehacer diario, cuyo producto podrá considerarse y utilizarse en la administración del personal, y tomar las medidas necesarias para mejorar el ambiente de trabajo.

1.2 Objetivo general del proyecto

Elaborar un diagnóstico de clima organizacional en un departamento administrativo en una universidad del noreste de México.

1.3 Objetivos específicos

- a) Establecer las dimensiones para el diagnóstico del clima organizacional de un departamento administrativo de la universidad del noreste

- b) Recopilar la percepción de los empleados respecto al clima organizacional mediante un instrumento
- c) Identificar la dimensión fortaleza del clima organizacional del departamento administrativo
- d) Identificar la dimensión área de oportunidad del clima organizacional del departamento administrativo

1.4 Propósito de investigación

Diagnosticar el clima organizacional del departamento para conocer la situación actual y proporcionar información que sirva como referencia en la toma de decisiones administrativas.

1.5 Preguntas de investigación

1. ¿Cuál será la variable que representa una fortaleza de acuerdo a la percepción de los empleados del departamento administrativo en una universidad pública del noreste de México?
2. ¿Cuál será la variable que representa una debilidad de acuerdo a la percepción de los empleados del departamento administrativo en una universidad pública del noreste de México?
3. ¿Cuál será el tipo de clima organizacional en departamento administrativo en una universidad pública del noreste de acuerdo a la teoría propuesta por Likert?

Capítulo 2

Revisión de la Literatura

2.1 Las organizaciones: el caso de la Universidad.

El ser humano es un ser social por naturaleza y ha creado grupos que contribuyen en la satisfacción de ciertas necesidades humanas. Las organizaciones son parte fundamental de la estructura social, su funcionamiento va de acuerdo a los objetivos que desea alcanzar y a la vez son las personas quienes les dan vida y contribuyen en su funcionamiento.

De acuerdo con Scott (2005) la definición de organización ha evolucionado y existen ciertas características que se dividen en dos grupos, el primero se refiere a características duraderas que han permanecido a través de las diversas definiciones que ha recibido el concepto y hace referencia a que las organizaciones funcionan como sistemas racionales, naturales y abiertos. Y el segundo grupo hace referencia a los elementos cambiantes en los diversos estudios a la organización, estableciendo los siguientes: cambios en la naturaleza de los límites organizacionales, cambios en las estrategias organizacionales, cambios en las formas organizacionales, cambios en los componentes organizacionales y, más fundamentalmente, cambios en la manera en que se conciben a las organizaciones. A continuación se explica a los elementos duraderos.

La organización como sistema racional, hace énfasis en que cada una tiene propósitos específicos y limitados, lo que produce un cálculo y uso de medios y fines, estableciendo pautas para la toma de decisiones. Establece estructuras y procesos que dan

una cierta formalidad y racionalidad a la organización y a la vez una organización es el medio más efectivo para el logro de objetivos que de manera individual.

La organización como sistemas naturales, una organización se crea con el fin de lograr ciertos objetivos que a la vez se modifican por la misma y esto sucede algunas veces para que la organización pueda adaptarse. Las personas aportan sus competencias para que funcione la organización pero a la vez se delimita por las normas y estructuras establecidas que son propios de la organización.

Las organizaciones como sistemas abiertos, el contexto externo influye de dos maneras en la organización: es fuente de insumos y receptor de los productos que se generan. El cambio es el agente principal de influencia del ambiente externo hacia la organización, al cual se le debe dar una respuesta adecuada para mantenerse y alcanzar los objetivos.

Por otra parte las características cambiantes se describen a continuación, iniciando por los cambios en los límites organizacionales, para poderlos estudiar se han enfocado en el análisis de los participantes, las interacciones, las actividades y normas. Con el paso de los años los límites de ser concretos y constantes cambian a ser flexibles. Finalmente las organizaciones cada vez forman parte importante de la sociedad ocupando un lugar muy importante dentro de ella pero es importante reconocer que la misma sociedad absorbe a la organización siendo producto de los cambios rápidos y veloces a los que se enfrenta (Scott 2005).

El siguiente aspecto es el cambio en las estrategias organizacionales, y en la actualidad se centra en dos: el primero hace referencia a la internacionalización que busca integrar los factores que no estaban al alcance de la organización y mantener relaciones

con organizaciones con características que le permitan crecer y mejorar; y el segundo externalización en donde los contratos y contactos que establece con el mercado tendrán mucho más valor que los productos y servicios que genere.

La tercera características son los cambios en las formas organizacionales que van de acuerdo las influencias de la época y cultura social en que realiza sus actividades. Las organizaciones no solo están aumentando su tamaño sino que también amplifican la gama de productos y servicios que ofrece.

La siguiente característica es el cambio en los componentes organizacionales, el puesto de trabajo se considera como el componente clave de una organización. Lo que cambia de este aspecto es la forma en la que es considerado dejando de ser un puesto específico de trabajo a un proyecto y las actividades son determinadas por un periodo, lo que obliga al trabajador a modificar su trayectoria laboral a un constante cambio en los proyectos que participa. Por otra parte menciona Scott (2005) que los sistemas de autoridad cada vez pierden más poder porque los trabajadores tienen la responsabilidad de autogestión.

Y finalmente los cambios en las concepciones de las organizaciones es algo fundamental y evidente cuando se da a la tarea de indagar información sobre el tema. Se distinguen dos definiciones la primera hace referencia a las definiciones de acción sustancialista propias, que explica la capacidad de la organización de ser independiente y resalta las características que la hacen ser distinta a otro tipo de estructuras sociales; y la segunda es la definición de interacción sustancialista, que considera a la organización como unidad reservada cuyos particularidades ceden a la adaptación de los cambios a los que se enfrenta.

De acuerdo con lo anterior una gran variedad de autores que definen el concepto de organización, uno de ellos es Hall (1983) que la describe como un conjunto de personas con límites bien establecidos lo que permite diferenciarse de otros. Se integran por un conjunto de normas que rigen las funciones de cada uno de los participantes, hay una estructura definida que permite un orden y la comunicación es un proceso fundamental que permite el intercambio de información de quienes participan; dichos factores los establece como primordiales para que las organizaciones, en el contexto en donde se desarrollan y que juega un papel importante en su funcionamiento, consigan el objetivo por el cual la organización fue creada.

Se vive en una sociedad de organizaciones en donde los individuos participan de acuerdo a los límites que se establecen, y la comprensión de su funcionamiento permite un mejor ejercicio, en este caso el enfoque se dirige hacia el estudio de la universidad, que según González (2006) la evolución a la que se sometido la universidad desde sus orígenes hasta la actualidad es evidente, se han convertido en organizaciones complejas que desempeñan diversas funciones en las cuales participan un gran conjunto de personas, sin lugar a dudas seguirá cambiando para mantenerse como una estructura social valiosa.

Es importante conocerla y saber qué es lo que sucede en el interior de cada uno de los procesos y actividades que se llevan a cabo y que le dan vida a esta institución, y de esta manera estar preparados y responder de una manera estratégica a los cambios a los que se va a enfrentar en un futuro.

Su estudio no depende única y exclusivamente de los procesos de enseñanza y aprendizaje, sino que se deben incluir los procesos administrativos cuya influencia repercute al interior como al exterior.

Algunas veces el estudio desde esta perspectiva provoca que se llegue a la conclusión que se desatiende el trabajo académico, sin embargo, es importante reconocer que en los espacios administrativos es en donde se generan los lineamientos que rigen la labor diaria de la universidad.

2.2 Psicología del trabajo en la organización

El término psicología proviene de las palabras griegas psyche (alma) y logos (estudio), esto determina que en sus inicios se explicaba como el estudio del alma y posteriormente se llegó a la conclusión que se hacía referencia a la mente humana.

De acuerdo con Feldman (2010) la psicología es el estudio científico del comportamiento y los procesos mentales, hace mención que esta definición abarca no solo lo que la gente hace sino también involucra los procesos mentales que tienen gran influencia en la vida de las personas, y esto lo hace a través de un método científico lo que le permite dar más objetividad, validez y confiabilidad a las conclusiones o resultados obtenidos.

Existen diferentes subcampos de la psicología que tienen como objetivo estudiar el comportamiento de la persona en diferentes ámbitos, entre los que se encuentra: psicología educativa, psicología ambiental, psicología forense, psicología de la salud, psicología social, etc. En este caso el subcampo de atención es la psicología industrial y psicología organizacional. De acuerdo con Mastretta (2006) el campo de interés es

comprender el comportamiento humano en las organizaciones, es decir, la forma en que las personas actúan en su entorno laboral, con el fin de crear un espacio más confortable y esto se logra con el desarrollo de técnicas para adaptar a las personas al trabajo, formar el personal, mejorar el desarrollo organizacional y mejorar diversos procesos como la comunicación y motivación.

Diferentes teorías explican las razones del por qué las personas trabajan: algunas de ellas hacen referencia a que trabajar es una actividad más como comer, descansar, etc., otras mencionan que el trabajo es un medio para obtener algo, y otra perspectiva explica que el trabajo es fuente de satisfacción personal y a la vez permite el desarrollo de la persona.

Para dar más referencia a lo antes descrito, es importante mencionar una definición de trabajo para poder tenerlo como una concepción básica. Peiro (1989) lo describe como una acción humana, debido a que es el individuo quien aporta sus competencias y hace uso de técnicas e instrumentos con el propósito de obtener ya sea un producto o servicio, en donde la retribución va más allá de lo material o económico incluyendo aspectos sociales y psicológicos.

Llegando a la conclusión que es evidente que el ser humano es quien juega un papel fundamental en la dinámica diaria de una empresa y es por eso la importancia de comprender y contribuir en la mejora de uno de los espacios principales de la vida de una persona, a través de la psicología laboral u organizacional.

2.3 Orígenes y antecedentes del clima organizacional

La palabra clima es un término meteorológico definido por Flores (2009) como el conjunto de elementos atmosféricos, hidrosféricos, biosféricos y litosféricos que determinan un área y la hacen diferente a otras, durante un periodo de tiempo significativo.

Entendiendo que el clima utilizado en las organizaciones se traslada analógicamente a las características atmosféricas como lluvia, temperatura, entre otras, y en una organización se hace referencia a la motivación, comunicación, liderazgo, estructura, recompensas, etc; mismas que el empleado percibe y tiene influencia directa en su comportamiento así como en las prácticas y procedimientos de la organización.

De acuerdo Randhawa y Kaur (2014) quienes citan a Letwin, Lippitt and White (1939) explican que el término de clima se remonta a finales de 1930 en estudios sobre “climas sociales en el lugar de trabajo” explicando que el clima es el resultado de diversos factores que provienen del medio ambiente y que juegan un papel importante en el comportamiento y motivación del empleado.

El concepto de clima organizacional según Brunet (1999) fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional, por Gellerman, en 1960.

Brunet (1999) propone que de acuerdo a las conclusiones realizadas el concepto está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas la escuela de Gestalt y Funcionalista.

Escuela de Gestalt.

Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). Relaciona dos principios: captar el orden de las cosas tal y como

éstas existen en el mundo y crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel de pensamiento. De acuerdo con Sarason (2006) la terapia Gestalt reconoce que las personas organizan de forma inconsciente sus percepciones en un todo significativo e integral.

Escuela Funcionalista.

El pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. De acuerdo con Mastretta (2006) el Funcionalismo se dirige hacia las necesidades de las personas en función del contexto en el que se encuentra.

Estas dos escuelas poseen en común un elemento de base que es el nivel de equilibrio que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea.

Finalmente para Méndez (2006) citado por García (2009) el origen del clima organizacional se encuentra en la sociología debido a que es la ciencia que estudia las relaciones humanas en grupos que tienen un cierto grado de influencia sobre la sociedad, en este caso en el trabajo. Las personas crean vínculos con otras personas en un contexto determinado y bajo un conjunto de valores y normas que guía el comportamiento del individuo.

2.4 Definición de clima organizacional

El término de clima organizacional ha recibido diversas definiciones a continuación se mencionan algunas para su mejor comprensión.

Comenzando por Lewin (1951) quien es citado por Vega, et al (2006) establece que el clima organizacional es el punto de unión entre el comportamiento humano en el contexto laboral y de los elementos estructurales de la organización.

En seguida se menciona a Arguis (1957) citado por García (2007) expone la importancia de un clima organizacional positivo y para esto cree necesario que en la organización exista confianza y franqueza entre los integrantes para que sean capaces de identificar un conflicto y en caso de existir darle solución.

De acuerdo con Forehand y Glimer (1964) citados por Silva (1992) proponen que el clima organizacional son características organizacionales que distinguen a una organización de otra, se establecen durante un tiempo durable y tienen gran influencia en la conducta del empleado.

Continuando con Litwin y Stringer (1968) citados por Vega, et al. (2006) proponen que el clima organizacional está en función de la subjetividad del individuo, el estilo de administración y factores ambientales, influyendo en las actitudes, motivaciones, conductas y percepciones de los empleados.

El enfoque de Tagiuri (1968) citado por Silva (1992) propone que el clima organizacional debe tener un periodo de tiempo relativamente estable y la relación que mantiene con los empleados es que ellos son quienes los experimentan en su actividad laboral, su conducta se ve influenciada por ella y para conocerla es a través de la valoración que manifiesta el individuo respecto varias características del entorno.

Según Schneider (1975) citado por Silva (1992) el clima organizacional se describe a través de percepciones que dependen de la psicología de quien la emite, menciona que una percepción es el marco de referencia para la forma en la que actuará el

individuo, es por eso que en un solo sistema se pueden generar una variedad de concepciones sobre el clima laboral.

Por otra parte Ekvall (1983) citado por Silva (1992) establece que el clima organizacional caracteriza a una organización y esto es gracias a las actitudes y conductas de los empleados. Su origen se encuentra entre las relaciones que se establecen entre los participantes y el contexto de la organización. La percepción de las características del entorno dependen de las percepciones individuales. Esto no quiere decir que la percepción sea el clima organizacional sin embargo es el medio por el cual se puede obtener información del exterior.

Por otra parte Likert y Gibson (1986) citado por García (2009) plantean que el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.

De acuerdo con Martín y Colbs (1999) quienes son citados por Arrieta, et al. (2012) mencionan que el clima organizacional tomo importancia cuando las empresas comenzaron a interesarse por un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio llegando a la conclusión que es un estímulo positivo en la productividad que va más allá de cantidades obtenidas sino que contribuye en mejorar la calidad de lo que se produce.

Posteriormente Rodríguez (1999) citado por Orbegoso (2010) explica que el clima organizacional es el resultado de la experiencia que el individuo tiene en su lugar de

trabajo, y en donde la percepción sobre el trabajo en sí mismo, los factores físicos y las relaciones sociales; crean una evaluación de su actividad laboral como miembro del grupo.

De acuerdo con Brunet (1999) existen tres variables importantes de la definición del clima organizacional que consisten en las variables que son externas al individuo que tienen que ver con la organización y la administración, las segundas son las variables personales en donde incluyen características propias del individuo como sus motivaciones, estructuras mentales, actitudes, competencias, etc., y la tercer hace referencia a la satisfacción y productividad, componentes que son producto de las variables del medio y del individuo.

Desde la perspectiva de Peiro (2000) el clima organizacional es considerado una realidad subjetivada debido a que la mayoría de las concepciones hacen referencia a la percepción del individuo de la realidad organizacional, sobre aspectos compartido entre sus compañeros.

La definición de Méndez (2006) citado por Orbegoso (2010) establece que el clima organizacional producto de las interacciones de la persona con la estructura organizacional y otros miembros del grupo, dicho proceso genera ciertas características ambientales que el empleado percibe y a la vez influyen en sus creencias y estructuras mentales siendo reflejadas en el comportamiento del individuo que determina el grado de satisfacción y eficiencia en el trabajo.

Desde el enfoque de Chiavenato (2009) el clima organizacional tiene una gran influencia en la motivación del empleado y se refiere al ambiente entre los miembros de

la organización. Haciendo referencia al conjunto de características del entorno que son percibidas por el individuo y juegan un papel importante en su actividad diaria.

2.4.1 Percepción

Un aspecto común de las definiciones que describen el clima organización es la percepción por lo que es un tema importante para ser explicado debido a que forma parte importante de información que se obtendrá en un diagnóstico de clima organizacional.

La palabra percepción proviene del latín *per capire* que significa “obtenido por captura o captación”. De acuerdo con Robinson (1987) el mundo se ve y se organiza como se percibe e interpreta y el resultado es a lo que se llama realidad, aspecto influido por la subjetividad.

La percepción es definida por Ivancevich (2012) como el proceso por el cual un individuo le da significado al entorno. Supone organizar e interpretar varios estímulos en una experiencia psicológica. En otras palabras, la percepción supone recibir estímulos, organizarlos y traducir o interpretar los estímulos organizados para influir en el comportamiento y formar actitudes.

Para un administrador de personal algunas veces no es fácil integrar este tipo de tópicos en su actividad diaria, pero es importante darle el lugar que merece, debido a que si se conoce que es lo que un empleado percibe sobre determinado aspecto laboral ayudará a tener una mejor administración y uso de recursos disponibles para el logro de objetivos.

De acuerdo con Robinson (1987) los factores que influyen en la percepción son tres: el perceptor, el objeto o blanco que va a percibirse y el contexto de la situación donde se realiza la percepción.

En la interpretación de lo que se ve, influyen las características personales del perceptor entre las que se pueden mencionar actitudes, motivos, intereses, experiencias y expectativas.

Las características del objetivo influyen en la forma en la que es percibido. El objeto se contempla junto con el fondo que lo influye, así como las personas tienden a agrupar a aquellos elementos semejantes.

Los elementos que conforman el ambiente, es decir la situación que se vive y observa, tiene una gran influencia en la percepción.

Según Fred (2002) citado por Chiavenato (2009) describe el sistema procesador de información que sucede en un entorno determinado en donde el individuo se expone a un conjunto de información, misma que es percibida por los procesos de atención, sensación y percepción selectiva. La siguiente fase consiste en la comprensión de lo que se ha percibido en donde el individuo le da cierto significado a la información a través de la abstracción y codificación y posteriormente se envía a almacenarse. Después de esto viene la aceptación o rechazo de la información en donde se le da cierta credibilidad y puede llegar a influir en el cambio de actitud. Continuando con la aceptación o rechazo de la misma que depende del significado e importancia que esta tiene para el individuo. Posteriormente la información que seleccionada y retenida es recuperada para realizar una toma de decisión siendo expresada mediante el comportamiento que influye directamente en el entorno en donde interviene.

A manera de conclusión la percepción varía mucho de persona a persona, sin embargo, el contexto delimita mucho los aspectos a apreciar y de alguna manera es lo que permite que la información sobre el clima organizacional que se obtiene sea significativa y fuente importante. A la vez se considera valiosa la subjetividad, porque es lo que le da riqueza a la organización y a partir de las diferentes habilidades, conocimientos y actitudes el trabajo funciona de manera creativa y se crea una cierta armonía que define a la organización.

2.5 Características del clima organizacional

El clima organizacional expresa las características que definen a una organización y a la vez tiene una influencia en el comportamiento de la persona.

Brunet (1999) cita a Taguiri (1968) a través de las características del concepto de clima organizacional tiene algo parecido con la personalidad, porque es lo que la hace ser diferente a otras organizaciones, depende en gran medida del contexto en el que se lleve a cabo.

El clima organizacional no es permanente puede cambiar a consecuencia de alguna intervención, pero permanece por un tiempo prolongado.

Las características de las personas como personalidad, educación, cultura, habilidades, entre otros, determinan en mayor parte el clima, así como la cultura organizacional. El empleado influye notablemente en la naturaleza del clima organizacional.

La percepción de la realidad externa tal como la percibe el individuo es a lo que se llamará clima organizacional el cual puede variar de persona a persona a pesar de desempeñar la misma tarea.

Algunas veces es más sencillo identificar los resultados que describir con palabras que es para el individuo el clima.

El clima organizacional influye directamente en las actitudes y expectativas de una persona las cuales se ven reflejadas en el comportamiento que se expresa.

2.6 Componentes del clima organizacional

El clima está formado por varios componentes que Mastretta (2005) citando a Gibson explica que los componentes de una organización que incluye el clima organizacional son tres: comportamientos, estructura de la organización y procesos organizacionales.

Los componentes se dividen en cuatro grupos que se componen de varios elementos. Aspecto individual que se componen de actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores, aprendizaje, etc. El segundo es grupo e intergrupos que contiene la estructura, procesos, cohesión, y normas y papeles. El tercero se refiere a la motivación que involucra los motivos, necesidades, esfuerzo y refuerzo. Y el último es el liderazgo en donde interviene el poder, políticas, influencia y estilo.

La estructura de la organización hace referencia a la macrodimensión y microdimensión.

Los procesos organizacionales incluyen la evaluación del rendimiento, sistemas de remuneración, comunicación y toma de decisiones.

Y lo que se obtiene como resultados son los rendimientos a nivel individual, grupal y organizacional.

A nivel individual se hace referencia a los alcances de los objetivos, la satisfacción en el trabajo, satisfacción en la carrera y la calidad del trabajo.

A nivel grupo involucra el alcance de los objetivos, moral, resultados y cohesión.

A nivel organizacional los resultados tienen que ver con la producción, eficiencia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia, tasa de rotación y ausentismo.

2.7 Dimensiones del clima organizacional

Según Ucrós y Gamboa (2010) las investigaciones sobre clima organizacional han llegado a la conclusión que un clima organizacional positivo beneficia a las personas, organizaciones y a la sociedad, sin embargo, no se ha llegado a establecer un conjunto de elementos que midan el clima organizacional por lo que se proponen tres enfoques: enfoque de factores psicológicos individuales, enfoque de factores grupales y enfoque de factores organizacionales.

El enfoque de factores psicológicos individuales toma en cuenta que cada persona cuenta con construcciones mentales de significados y junto con las características del ambiente en el que se desenvuelven influyen en la forma que actúan en una situación o contexto. Convirtiendo el clima con algo subjetivo porque parte de la percepción y significado que el hombre le da a entorno, aquí se explica la razón por la cual los aspectos psicológicos del individuo influyen en la medición de clima organizacional con el fin de detectar las áreas que requieren ser atendidas o son claves en la creación de un clima laboral positivo y favorable.

En segundo lugar el enfoque de factores grupales explica que las interacciones entre las personas influyen en la percepción del individuo sobre el ambiente y se comparte entre los mismos miembros. Influyendo en gran medida en su comportamiento, satisfacción laboral, crecimiento personal y social.

Y finalmente el enfoque de factores organizacionales que determina que el clima organizacional se ve afectado por las características de la organización. En consecuencia el individuo se crea una percepción sobre el trabajo y la organización el general, por lo que su estudio permite identificar las fortalezas y debilidades de cada organización.

El clima organizacional es algo que no se puede tocar pero si se puede percibir, y es lo que permite sea medido a través de diversos instrumentos que son elaborados con ese fin, cada cuestionario contiene una serie de reactivos que se agrupan en dimensiones que permiten conocer lo que el empleado percibe sobre el aspecto a evaluar.

De acuerdo con Brunet (1999) el estudio de clima organizacional se ha abordado mediante cuestionarios que estudian las dimensiones con el fin de obtener una estimación de lo que es el clima. Propone que un instrumento debe por lo menos contener cuatro dimensiones básicas que son la autonomía individual del empleado dentro del sistema, el grado de estructura que impone el puesto, tipo de recompensa y finalmente la consideración, agradecimiento y apoyo que el empleado recibe de sus superiores. A continuación se describen las principales dimensiones que proponen diferentes autores citados por Brunet (1999).

El cuestionario de Likert que mide 8 dimensiones: los métodos de mando, las características de las fuerzas motivacionales, las características de los procesos de comunicación, las características de los procesos de influencia, las características de los

procesos de toma de decisiones, las características de los procesos de planificación, las características de los procesos de control, los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

El cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer mide seis dimensiones: estructura, responsabilidad individual, remuneración, riesgos y toma de decisiones, apoyo, y tolerancia al conflicto.

Por su parte Schnedider y Bartlett proponen seis dimensiones: el apoyo patronal, la estructura, la implicación con los nuevos empleados, los conflictos interagencias, la autonomía de los empleados y el grado de satisfacción general,

Pritchard y Karasick proponen un instrumento con once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo.

Recientemente Crane elaboró un cuestionario de clima con cinco dimensiones: autonomía, estructura, consideración, cohesión y misión e implicación.

Moos e Insel en su instrumento incluyen diez dimensiones: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, tarea, presión, claridad, control, innovación y confort.

Bowers y Taylor en su instrumento mide el clima organizacional en función de cinco dimensiones: apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones.

2.7.1 Grado de estructura que impone el puesto

Dimensión propuesta por Burnet (1999) como fundamental para la medición del clima organizacional, describiéndola como el grado en que los objetivos y métodos de trabajo son comunicados y se establecen a los empleados por parte de los superiores.

Según Aragón, et al. (1998) para que una organización logre sus metas debe de poseer una adecuada estructura organizativa la cual integra las actividades y responsabilidades que realiza cada miembro, así como la importancia de establecer canales de comunicación.

Cada una de las organizaciones posee las características mencionadas pero con diferencias notables, llegado a la conclusión que no hay un tipo de estructura mejor que otra lo ideal es que valla de acuerdo con los objetivos de la empresa.

La propuesta de Robbins (1987) se refiere a que la estructura se compone de tres elementos, el primero se trata del grado en que son definidas cada una de las actividades y funciones de los miembros a las que llama “complejidad”, las segundas llamadas “formalización” que integra el grado en que se aplican las reglas y procedimientos, y el tercer elementos se centra en quien toma las decisiones, es decir, la autoridad, y se le llama “centralización”.

El organigrama es el documento en donde se puede visualizar de una manera gráfica la estructura organizacional, la jerarquía establecida así como el tipo de comunicación que existe entre los miembros de la organización.

De acuerdo con Gibson, et al. (1998) la estructura establece las relaciones entre cada uno de los integrantes de acuerdo a los niveles de autoridad y los procesos de comunicación establecidos en la estructura. Es importante que una organización tenga

presente la importancia del empleado para el logro de los objetivos y es a través de una adecuada estructura que las actividades quedarán definidas, situación que se reflejará en un clima organizacional favorable y a la vez la imagen que proyecte la organización al exterior.

Una percepción negativa de la estructura es el resultado de un equivocado establecimiento de tareas, un mal diseño de los procedimientos y las relaciones jerárquicas que a la vez repercute en una improductividad y en un entorno conflictivo y desordenado, en el cual el empleado puede presentar desmotivación y estrés, además de ser causa de conflictos interpersonales.

Sin lugar a dudas la estructura organizacional tiene una gran influencia en el clima laboral, porque, refleja el papel que cada integrante debe de participar así como sus responsabilidades y alcances dentro de la misma.

Una estructura adecuada a las características y necesidades de la organización permitirá un ambiente confiable y ordenado, en donde las actividades y objetivos serán realizados con la colaboración de los empleados.

2.7.2 Tipo de recompensas

Dimensión propuesta por Brunet (1999) cuyo propósito es medir los aspectos relacionados con recompensas económicas y las posibilidades de promoción en la organización.

El concepto de salario de acuerdo con López (1988) se refiere a la paga por el trabajo subordinado, mencionado que la remuneración y la retribución se aplica a los

pagos por los servicios autónomos. Sin embargo la mayoría de las veces los usamos como sinónimos.

El salario es considerado una ganancia debido a que es una ventaja para el patrimonio de quién lo recibe. Es considerado un medio de vida, por lo general tiene un carácter alimentario porque contribuye a cubrir necesidades básicas del individuo.

La justicia y equidad son aspectos fundamentales dentro de esta dimensión debido a que de acuerdo con Varela (2013) los empleados tienden a comparar su pago con el de sus compañeros y hasta con personas de diferentes organizaciones que ocupan un mismo puesto, si llegase a percibir cierta desigualdad puede llegar a provocar inconformidad y desmotivación, aspectos que generan un clima organizacional de insatisfacción.

Las personas realizan determinados esfuerzos con el fin de obtener algo, si logra lo que desea hay un cierto grado de satisfacción que lo motiva a seguir realizando esta actividad. Desde esta perspectiva la recompensa económica es considerada un incentivo.

Sin embargo se ha demostrado por medio de diversas investigaciones que la motivación del trabajo va más allá de lo económico, Morse y Weiss (1955) citados por Varela (2013) realizaron un estudio en donde encontraron que el 80% de los trabajadores a pesar de que sus necesidades económicas básicas fueran satisfechas continuarían trabajando, muestra obtenida de empleados con un nivel profesional; mientras que los empleados no calificados el 58% seguirá trabajando bajo las mismas condiciones mencionadas, tal vez en este grupo de personas el aspecto económico tiene una gran influencia, sin embargo el porcentaje de personas que aceptan continuar con sus labores si es considerable.

2.7.3 Consideración, agradecimiento y apoyo

Dimensión propuesta por Brunet (1999) que se refiere al apoyo que el empleado recibe de su superior. Un trato digno a quienes colaboran en el logro de los objetivos es una parte fundamental en las organizaciones siendo uno de los principales factores que se perciben por la persona.

Homans (1985) explica que cuando una persona da mucho a otra espera que se le responda de la misma manera, y por otra parte si las personas que obtienen mucho de los otros tienen la presión de dar mucho a los otros. Esta es una forma en la que se explica la relación entre superior y empleado, en donde cada uno desempeña una serie de funciones y aporta algo a la organización. Y a la vez se debe establecer una relación en donde la colaboración sea equitativa que se convierte en un apoyo para ambos participantes.

De acuerdo con Navarro y Carmona (2010) el empleado establece contacto con la organización mediante sus superiores debido a que son ellos quienes toman decisiones, gestionan los recursos y dirigen las actividades hacia el logro de los objetivos. El apoyo y la justicia de parte de los supervisores son dos factores claves que generan el compromiso.

El líder es quien intercambia información de directivos a empleados así como de empleados a directivos, esto convierte al jefe como un punto referente para el trabajador respecto al clima organizacional en que se desempeña. El líder debe confiar y apoyar a sus trabajadores para que perciba que se la valora y cuida.

Según Hurley citado por Edelberg (2008) si los superiores se preocupan por los intereses de sus empleados, obtendrán un conjunto de beneficios entre los que se encuentra confianza, lealtad y compromiso.

2.7.4 Autonomía individual

Dimensión propuesta por Brunet (1999) que mide el grado en el que el empleado conserva para sí mismo un rango en la toma de decisiones, además de considerar el nivel de responsabilidad e independencia del individuo en su puesto de trabajo.

De acuerdo con Hellriegel, et al. (2005) la autonomía individual es una parte importante de un puesto debido a que proporciona libertad para planear y organizar su trabajo, así como las actividades que realizará para concluir un proyecto.

La teoría de la auto-determinación descrita por Muñoz y Ramírez (2014) propone que el ser humano lo que busca es una armonía a nivel intrapersonal referente a la autonomía e interpersonal que consiste en la integración al grupo de trabajo. Parte de la relación que existe entre un organismo, su desarrollo y el ambiente facilitador, además de la adaptación al medio en donde se desenvuelve los cuales debe propiciar la autonomía, el conocimiento y la relación con otros, consideradas necesidades psicológicas de las personas.

El aspecto que interesa es la autonomía y esta teoría la describe como la capacidad del individuo de expresar sus ideas, pensamientos, sentimientos y deseos, e iniciar sus propias tareas. No se refiere a independencia por que el individuo depende en algún grado de otra persona.

Se menciona que esta teoría difiere en algo de la conceptualización que se le da en la psicología organizacional debido a que el significado en este campo de estudio la considera como autonomía pero referente a las funciones que desempeña y no como una experiencia; se centra específicamente en la tarea, es decir, en la manera en que la realiza.

Mientras que la teoría expone que al momento de brindar autonomía aunque sigan ordenes establecidas, en donde la orientación que le dé a su conducta para realizar dicha tarea pueda ser decisión del individuo.

Según Patrick y Williams (2012) citados por Muñoz y Ramírez (2014) algunas estrategias que promueven la autonomía: reconocer las perspectivas y emociones de los empleados antes de dar una sugerencia, si se va a dar una recomendación es recomendable una explicación sobre la misma, brindar una serie de opciones para que el individuo tenga la posibilidad de elección, escucha activa y finalmente minimizar el control y críticas.

2.7.5 Innovación

Dimensión propuesta por Likert y se refiere a la capacidad de la organización de llevar a cabo nuevos procedimientos e integrar aspectos recientes en su práctica diaria.

Una definición de innovación es la propuesta por Goktan (2005) citado por Aragón y Ríos (2013) describiéndola como la introducción de una nueva idea que se materializa en un producto o servicio, o puede referirse a una mejora en los procesos que se realizan en la organización.

De acuerdo con Drucker (2002) existen tres instituciones sociales que buscan una permanencia evadiendo el cambio, y se refiere a la sociedad, comunidad y familia. Sin embargo la organización moderna debe de estar organizada para la innovación o cambio constante, como decía Schumpeter la organización debe someterse a una destrucción creativa. En la actualidad las certezas de hoy se convierten en absurdos del mañana, y con

mucha mayor razón una organización cuyo trabajo es el saber debe de apropiarse de este paradigma debido a que es el conocimiento el que con mayor rapidez evoluciona.

Propone Drucker (2002) una organización debe dedicarse a crear, proponiendo tres prácticas sistemáticas que contribuyen para lograrlo: en primer lugar menciona que es mejorar continuamente lo que se hace en la actualidad, el segundo consiste en generar nuevos productos o servicios a partir de sus éxitos y en tercer lugar se debe incorporar la innovación como sistema.

Es importante considerar que el cambio genera miedo y estrés a las personas que lo enfrentan por lo que propone Ivancevich, et al. (2012) que hay varios factores a considerar durante un cambio: debe existir un motivo o razón para cambiar, la participación de todos los integrantes es fundamental, la comunicación entre los miembros es un elemento fundamental y constante, identificar y apoyar a quienes tienen la responsabilidad del cambio y disposición al aprendizaje.

2.7.6 Comunicación

Dimensión propuesta por Bower y Taylor cuyo propósito es identificar las redes de comunicación presentes en la organización así como el grado en el que los empleados son escuchados en la empresa.

La palabra comunicación proviene del latín *communicatio*. Una organización únicamente puede funcionar mediante el contacto de sus miembros y esto se logra a través de la comunicación que es definida por Chiavenato (2009) como proceso clave que depende única y exclusivamente de las personas y utiliza las tecnologías como herramientas para llevarse a cabo. Consiste en la transmisión de la información a través

de sonidos y símbolos, en donde participa un emisor y receptor utilizando un canal, la información recibida es codificada y puede estimular la retroalimentación.

De acuerdo con Ivancevich (2012) la comunicación en una organización puede realizarse mediante cuatro direcciones: una de ellas es la comunicación descendente que consiste en el proceso de comunicación en donde la información proviene de niveles superiores de la organización para ser transmitida a los empleados; el siguiente es la comunicación ascendente en este caso la información proviene de los niveles inferiores del organigrama, es decir del empleado, y se dirige a los superiores; en tercer lugar menciona la comunicación horizontal sucede dentro de un mismo departamento del superior a subordinado, dentro de esta se propone la comunicación vertical en donde involucra única y exclusivamente a personas en el mismo rango jerárquico; y finalmente la comunicación diagonal que se refiere cuando no se siguen los niveles establecidos en el organigrama sino que para lograr comunicarse atraviesa funciones y niveles de la organización.

Chavenato (2009) propone que para mejorar la comunicación se deben mejorar los mensajes, es decir, ser más claro con la información que se quiere transmitir y comprender lo que las otras personas quieren comunicar.

2.8 Diagnóstico de clima organizacional

La palabra diagnóstico proviene del griego gnasis: conocer y dia: a través, que en conjunto significa conocer a través de. Existen diversas definiciones por Quintero, Genisans, Diéguez, entre otros. Comenzando por lo que algunos autores mencionan es considerada como un juicio comparativo, otros mencionan que la comparación de la

realidad con un modelo determinado, algunos la consideran como parte importante de la planificación debido a que la información recabada permitirá tomar decisiones.

A manera de conclusión de las diversas propuestas conceptuales de diagnóstico Arteaga y González (2001) proponen que el diagnóstico es un proceso que parte de una realidad a la cual se extrae información que al ser analizada arroja las causas de los fenómenos sociales que suceden en el contexto estudiado, específicamente de detectar las necesidades y problemas con el fin de estructurar un plan de acción.

Según Meza (2009) citado por Kaplan (2011) propone una serie de requisitos que se deben cubrir para realizar un diagnóstico organizacional: el primero consiste en un compromiso y disposición por parte del cliente a realizar cambios de acuerdo a los resultados obtenidos del diagnóstico, el cliente debe facilitar al consultor los recursos e información necesaria para llevar a cabo este proceso, el consultor deberá manejar la información de manera confidencial así como proporcionar una retroalimentación de los resultados obtenidos. El éxito depende del consultor y cliente.

De acuerdo con Rodríguez (2009) el diagnóstico de clima organizacional lo que busca es evaluar un fenómeno complejo con características sistemáticas. Para obtener el clima de una organización se requiere conocer el clima organizacional de cada uno de los departamentos que lo componen más la interacción entre cada uno de ellos.

2.9 Teoría del clima organizacional de Likert

El enfoque de Rensis Likert citado por Rodríguez (2009) propone que la percepción de las personas que son miembros de la organización es afectada por variables causales (involucra estructura, políticas, toma de decisiones, etc.), intervinientes (incluye

a la motivación, actitudes, comunicación, etc.) y finales (se refiere a los resultados de las dos anteriores como la productividad), argumentado que es más adecuado hablar de percepción del clima debido a que las acciones de las personas dependen de la percepción del contexto.

Acertadamente Brunet (1999) cita a Likert quien describe dos tipos de clima organizacional: el clima de tipo autoritario en el cual los superiores o directivos concentran la mayor parte en la toma de decisiones y propicia un tipo comunicación descendente, incluye el sistema I llamado autoritarismo explotador y el sistema II autoritarismo paternalista; y el clima participativo en donde se trabaja de manera colaborativa, se escucha a los empleados y se les permite participar en la toma de decisiones, incluye el sistema III consultivo y el sistema IV llamado participación en grupo.

Sistema I - Autoritarismo explotador: se caracteriza por la falta de confianza de parte de superiores a empleados. Las decisiones son tomadas por directivos. Es nula la interacción entre superiores y subordinados lo que propicia un clima de miedo y desconfianza por parte del trabajador. Se presenta un clima estable.

Sistema II - Autoritarismo paternalista: en este caso la dirección tiene una confianza indulgente a sus empleados, pero las decisiones siguen siendo tomadas por altos mando. El uso de recompensas y castigos forma parte importante de la dinámica diaria. Se establece un clima estable y estructurado.

Sistema III - Consultivo: la dirección tiene confianza en sus empleados. La toma de decisiones se siguen tomando en la cima sin embargo se les permite a los empleados participar en la toma de decisiones que están en su área de acción. Se utiliza una

comunicación descendente. Las recompensas y castigos son utilizados para motivar al empleado. El clima es dinámico organizándose de acuerdo a los objetivos establecidos.

Sistema IV - Participación en grupo: Los directivos tienen una confianza plena en sus empleados, hay una integración entre cada uno de los miembros que les permite lograr los objetivos de forma colaborativa. La implicación en las actividades organizacionales motivan al empleado.

Capítulo 3

Metodología

El proyecto de investigación se realizó bajo un diseño metodológico de tipo descriptivo, el cual tiene como fin detectar las características del clima organizacional en un departamento administrativo de universidad del noreste de México mediante las variables: grado de estructura que impone el puesto; tipo de recompensas; consideración, agradecimiento y apoyo; autonomía individual; innovación; y comunicación.

3.1. Definición de términos

Escala tipo Likert: Escala de medición que contiene un conjunto de afirmaciones sobre un tema determinado mediante las cuales los encuestados expresan el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de ellas de acuerdo a su percepción, opinión y/o pensamiento en un contexto determinado sobre el tópico que se les cuestiona. La escala de medición se divide en cinco categorías que consisten en totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Según Malholtra (2008).

Personal administrativo: comunidad universitaria que concentra a los trabajadores no académicos de la institución que participan en la gestión y administración de la institución universitaria (de acuerdo a la UANL (2009).

Variable: propiedad medible y alterable que se refiere a un determinado tema, puede ser comparada una variable con otra para obtener información de un determinado contexto. De acuerdo con Hernández, et al. (1997).

3.2 Participantes y población.

El proyecto de investigación se llevó a cabo en una dirección cuyo personal administrativo se compone de un director y 23 empleados que se dividen en categorías de secretaría, capturista, coordinador administrativo y personal profesional no docente de tiempo completo.

La muestra que representó la población en general en este caso fue censal debido a que la población que forma parte del fenómeno a estudiar es pequeña y eso permite que todos participen en la investigación.

3.3 Instrumentos o herramientas

Para obtener la información del proyecto de investigación se creó una escala tipo Likert que tiene como título “Cuestionario de clima organizacional”, se pidió a un Consejo de Expertos que validara el instrumento, se hicieron observaciones las cuales se llevaron a cabo.

Se establecieron dos ítems de información general, uno que se refiere a la antigüedad laboral en la institución, ítem que cuenta con 5 opciones de respuesta que consisten en de 1 a 5 años, de 6 a 10 años, de 11 a 15 años, de 16 a 20 años y de más de 20 años. El segundo ítem determina el sexo del encuestado.

La escala tipo Likert se desarrolló con el objetivo de conocer la percepción de los empleados sobre el clima laboral del departamento administrativo, y se compone de seis dimensiones: el grado de estructura que impone el puesto; tipo de recompensas; consideración, agradecimiento y apoyo; autonomía individual; innovación; y comunicación.

Cuenta con un total de 30 ítems, distribuidos en:

- 5 ítems de grado de estructura que impone el puesto
- 5 ítems de tipo de recompensas
- 5 ítems de consideración, agradecimiento y apoyo
- 5 ítems de autonomía individual
- 5 ítems de innovación
- 5 ítems de comunicación

Cada uno de los ítems presenta 5 opciones de respuesta que comprenden: muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo.

3.4 Diseño de la investigación

El proyecto de investigación es un estudio descriptivo, de acuerdo con Reguera (2008) tiene como objetivo describir fenómenos a través del razonamiento deductivo, se plantea interrogantes a priori y la forma de análisis de datos es cuantitativa. El procedimiento que sigue es la definición del tema, selección de la población, organización y análisis de datos, categorización de ejemplos y cuantificación.

La aplicación del cuestionario se aplicó a todo el personal del departamento administrativo en la sala de juntas en grupos de cinco personas.

Se analizaron las respuestas de los cuestionarios aplicados. Para obtener los resultados de percepción del clima organizacional.

3.5 Limitaciones

En el proyecto de investigación la limitación fue el tamaño de la población en la que se realizó el diagnóstico de clima organizacional debido a que es solo una pequeña parte del gran universo que conforma la organización.

Capítulo 4 Resultados

La presente investigación, es un diagnóstico de clima organizacional de un departamento administrativo realizado en una universidad del noreste de México. Para tal efecto se aplicó un instrumento con un total de 30 ítems, además de la variable sexo y antigüedad, en la tabla 1 se presentan los resultados obtenidos.

		Sexo	Antigüedad	CO1	CO2	CO3	CO4	CO5	CO6	CO7	CO8	CO9	CO10	CO11	CO12	CO13	CO14	CO15	CO16	CO17	CO18	CO19	CO20	CO21	CO22	CO23	CO24	CO25	CO26	CO27	CO28	CO29	CO30	
1	1		.	5	4	5	4	5	3	5	4	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	
2	1		1	4	2	5	4	4	3	4	4	3	3	4	3	.	4	3	2	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	5	4	4	
3	1		1	5	4	4	5	4	2	5	5	4	2	3	4	4	4	4	3	5	4	3	2	3	4	4	4	4	5	4	4	2	5	
4	2		1	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	2	4	4	5	3	2	4	3	3	3	3	2	4	3	5	
5	1		3	4	1	5	4	5	3	3	4	2	4	3	1	3	4	2	2	4	4	4	3	4	3	2	4	1	4	2	3	5	3	
6	2		.	5	4	5	4	4	2	5	5	5	2	3	3	5	4	3	3	5	5	3	4	1	4	3	5	5	5	3	5	1	4	
7	1		1	4	3	5	5	5	3	4	5	4	1	4	5	3	4	3	4	4	5	2	2	3	4	4	5	5	.	4	5	1	4	
8	1		3	5	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	2	4	3	5	3	3	2	2	3	4	3	2	4	2	4	
9	1		1	4	3	5	4	3	2	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	5	
10	1		1	5	5	5	5	4	4	5	5	4	2	2	5	5	4	3	3	5	5	3	3	3	4	5	5	5	5	4	5	3	5	
11	1		1	4	4	3	.	3	3	4	5	2	3	3	2	4	3	2	2	4	3	4	4	5	4	4	3	3	3	3	5	2	4	
12	2		3	4	4	5	5	4	4	5	5	5	2	4	4	4	4	3	3	5	4	4	3	2	4	5	5	5	5	3	5	3	5	
13	1		1	4	2	5	4	3	1	4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4	4	5	4	2	3	4	3	4	3	3	4	5	4	
14	1		1	4	2	5	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	2	4	3	4	4	5	2	2	3	4	3	4	3	3	4	5	4	
15	2		1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	5	1	1	2	1	1	2	1	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	
16	2		1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	5	4	4	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	4	4	2	2	1	1	5	1	
17	1		2	3	4	4	3	2	3	4	.	2	4	2	2	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	2	5	4	5
18	1		1	2	.	3	2	2	2	2	4	2	.	1	2	4	2	2	1	4	3	4	2	4	1	1	2	4	2	2	3	2	1	
19	2		1	5	2	4	4	4	3	4	4	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	1	2	4	4	4	4	2	4	
20	2		2	5	5	5	4	4	2	3	4	3	2	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	.	5	
21	2		2	4	4	2	3	2	1	3	4	2	4	2	3	3	2	2	2	4	3	2	4	3	2	.	3	4	5	3	4	2	3	

Tabla 1. Concentrado de respuestas de instrumentos.

Las respuestas se categorizaron por números. En sexo en número 1 corresponde a femenino y el 2 a masculino. En antigüedad 1 corresponde al grupo de 1 a 5 años, 2 de 6 a 10 años, 3 de 11 a 15 años, 4 de 16 a 20 años, y 5 de 20 años o más. Las respuestas de los ítems se agrupan de la siguiente forma 1 totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni en desacuerdo, ni de acuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Los espacios en blanco corresponden a preguntas que no obtuvieron respuesta, en total fueron 10 ítems. En total se aplicaron 21 encuestas de las cuales corresponde 13 a mujeres, que representan un 62% de la muestra y 8 a hombres, que representan un 38% de la muestra.

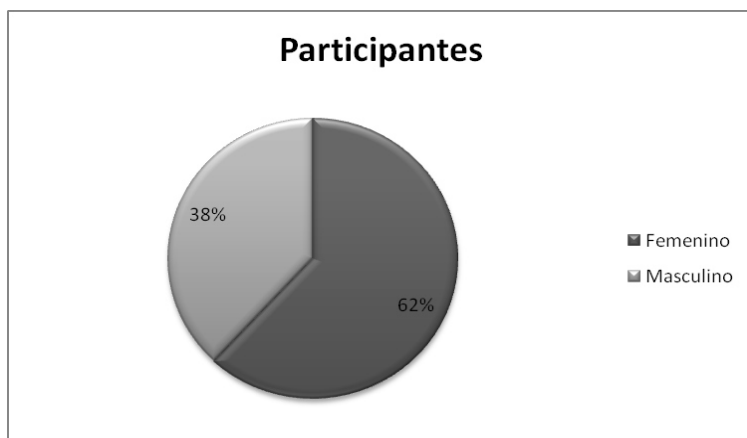


Figura 1. Participantes.

La antigüedad expresada por los participantes, corresponde al 62% de 1 a 5 años, 14% de 6 a 10 años, 14% de 11 a 15 años, 0% de 16 a 20 años, 0% de 20 años o más y el 10% quedó sin respuesta.

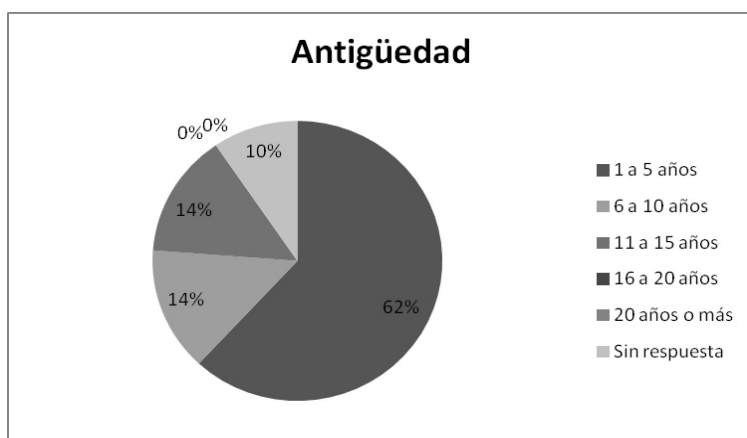


Figura 2. Antigüedad de participantes.

Analizando las respuestas, se elaboró una gráfica en donde se agrupan las respuestas de cada uno de los ítems presentando la frecuencia que obtuvo determinada respuesta que corresponde a totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni en desacuerdo, ni de acuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo y sin respuesta, cada uno de las preguntas debe sumar un total de 21 que son el número total de cuestionarios de clima organizacional que se aplicaron.

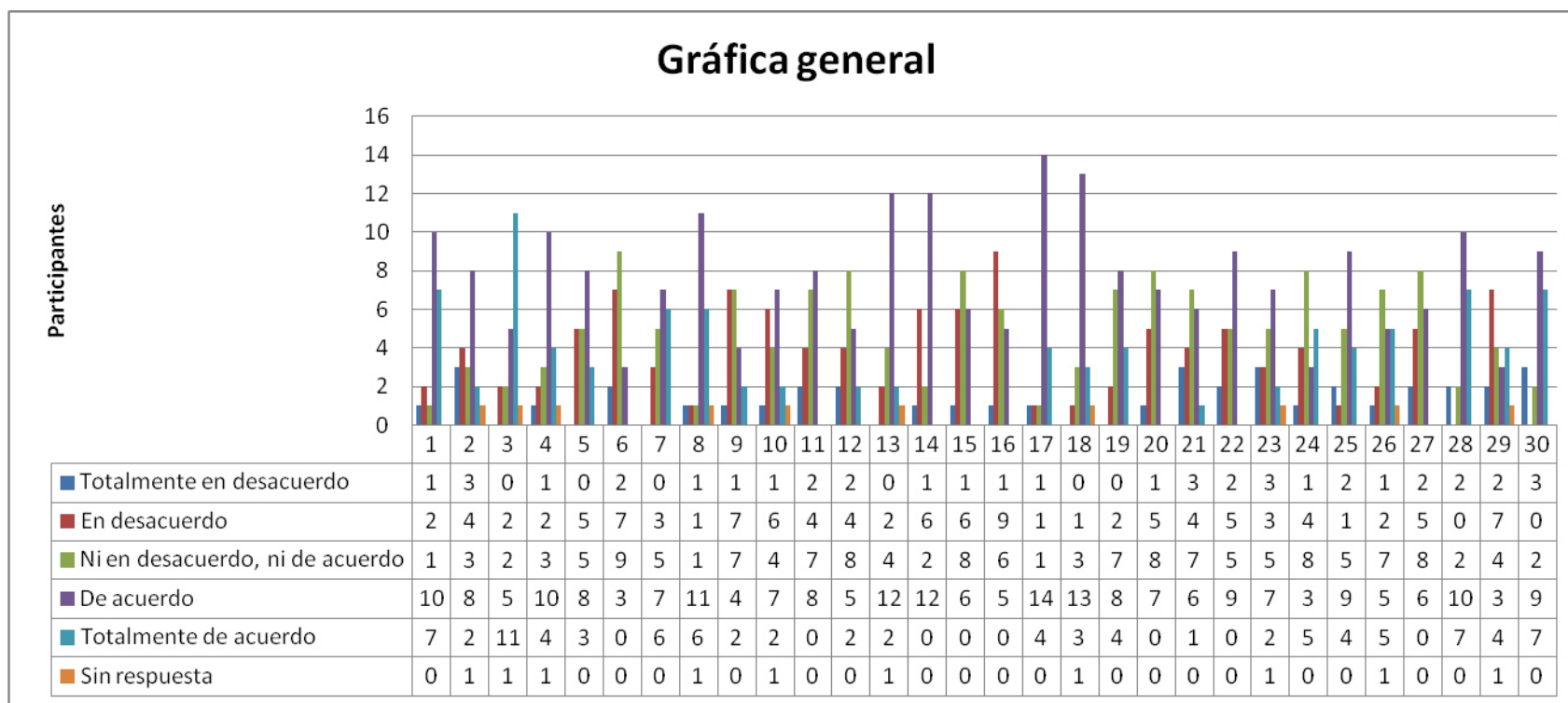


Figura 3. Concentrado general de frecuencia de respuesta por ítem.

El diagnóstico de clima organizacional se realizó a través de cinco variables: grado de estructura que impone el puesto, autonomía individual, consideración, agradecimiento y apoyo, tipo de recompensas, innovación y comunicación. Cada una de ellas se agrupa dentro del instrumento con un total de 5 preguntas cada una, a continuación se realiza el análisis de cada variable y del ítem que lo conforma.

La variable grado de estructura que impone el puesto se compone por los ítems 5, 9, 12, 21 y 29. En la figura 4 se visualiza los resultados obtenidos en cada uno de ellos de manera global. A continuación se analiza los resultados obtenidos por ítem.

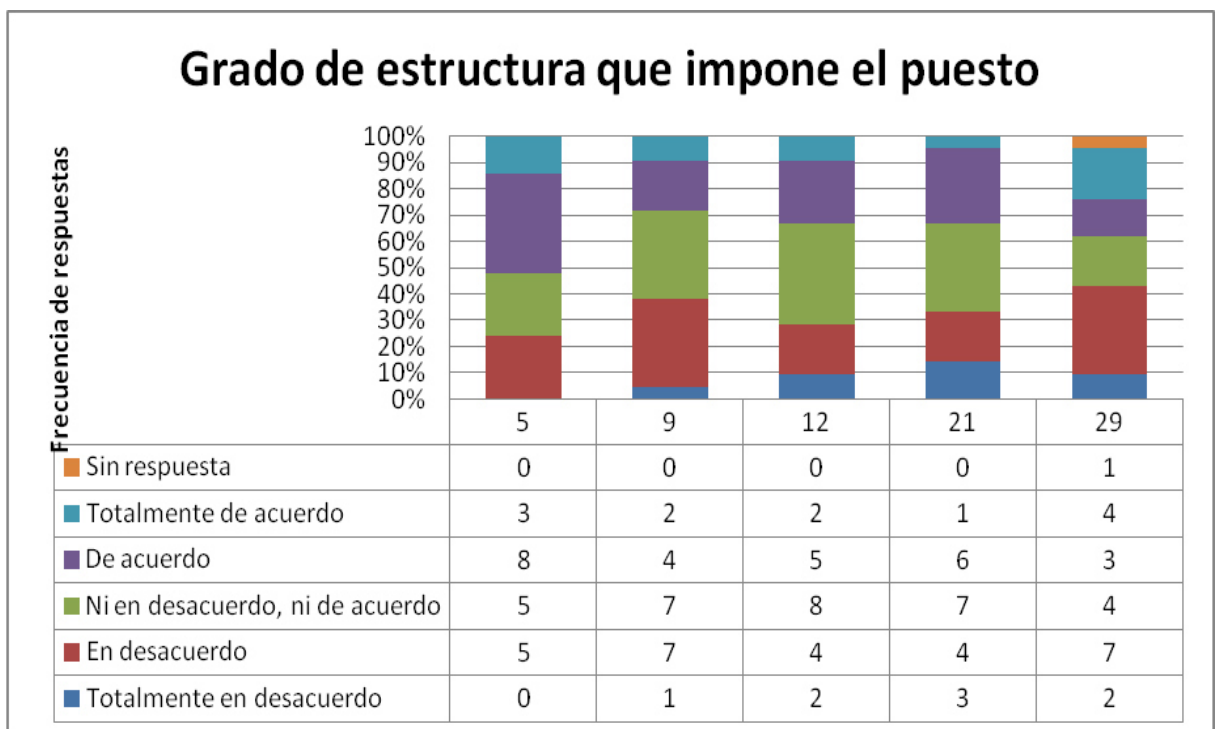


Figura 4. Frecuencia de respuestas de los ítems que conforman la variable “Grado de estructura que impone el puesto”.

En el ítem 5 que es “Los objetivos de mi puesto son claros” se obtuvo que el 38 % de la población está de acuerdo, mientras que se obtuvo un porcentaje del 24% en las opciones de respuesta ni en desacuerdo ni de acuerdo y en la opción en desacuerdo, el resto que es el 14% está totalmente de acuerdo. El 100% de población respondió, quedando la opción de totalmente en desacuerdo con 0%.

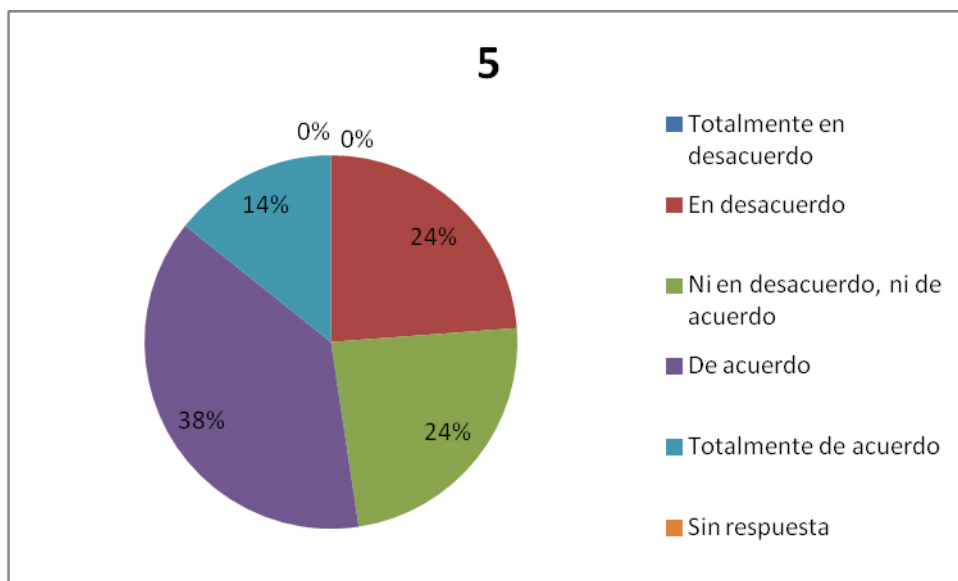


Figura 5. Ítem 5: Los objetivos de mi puesto son claros.

En el ítem 9 “Los métodos y maneras de hacer el trabajo son discutidos frecuentemente en esta empresa” se obtuvo que el 33% de la población está ni en desacuerdo, ni de acuerdo, el 33% en desacuerdo, el 19% de acuerdo, el 10 % totalmente de acuerdo y el 5% totalmente en desacuerdo. El 100% de la población eligió una respuesta de las 5 opciones.

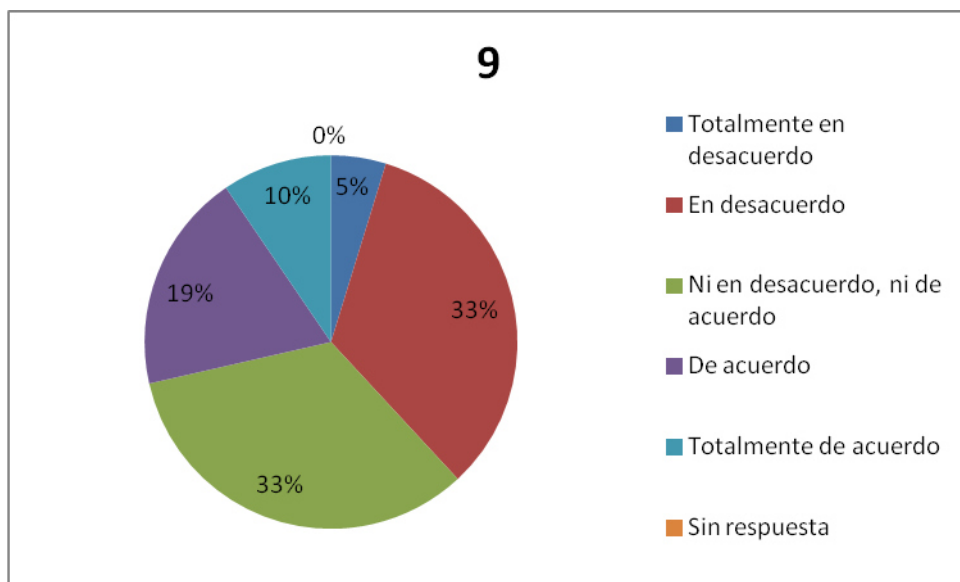


Figura 6. Item 9 “Los métodos y maneras de hacer el trabajo son discutidos frecuentemente en esta empresa”.

En el ítem 12 “En esta institución los trabajos están bien asignados y organizados”. Se obtuvo que un 38% está ni en desacuerdo, ni de acuerdo, el 24% está de acuerdo, el 19% expresa estar en desacuerdo, el 10% totalmente de acuerdo y el 9% está totalmente en desacuerdo. El 100% de la población eligió una opción de las 5 respuestas.

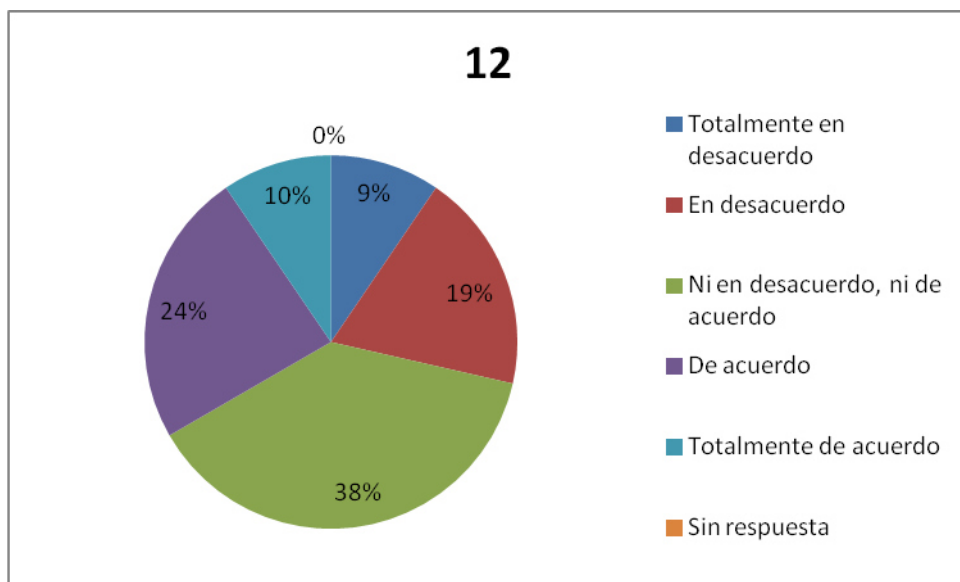


Figura 7. Item 12 “En esta institución los trabajos están bien asignados y organizados”.

En el ítem 21 “En esta institución a veces no se sabe quién tiene que decir las cosas”. El 33% respondió esta ni en desacuerdo, ni de de acuerdo obteniendo la puntuación máxima, mientras que el 29% fue para la opción de acuerdo, en la opción en desacuerdo se obtuvo uno 19%, un 14% menciona estar totalmente en desacuerdo y un 5% expresa estar totalmente de acuerdo. El 100% de la población eligió una opción de las 5 respuestas propuestas.

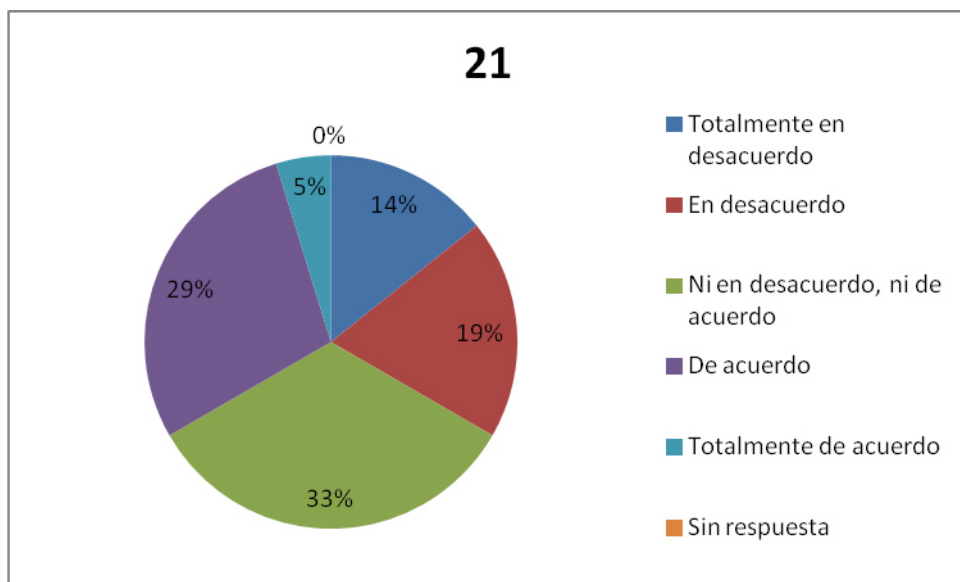


Figura 8. Item 21: “En esta institución a veces no se sabe quién tiene que decir las cosas”.

En el ítem 29 “Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existe demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir”. El 33% de la población expresa estar en desacuerdo, el 19% está ni en desacuerdo, ni de acuerdo, mientras que otro 19% está totalmente de acuerdo, el 14% expresa estar de acuerdo, el 10% está totalmente en desacuerdo y un 5% no eligió alguna de las cinco opciones propuestas.

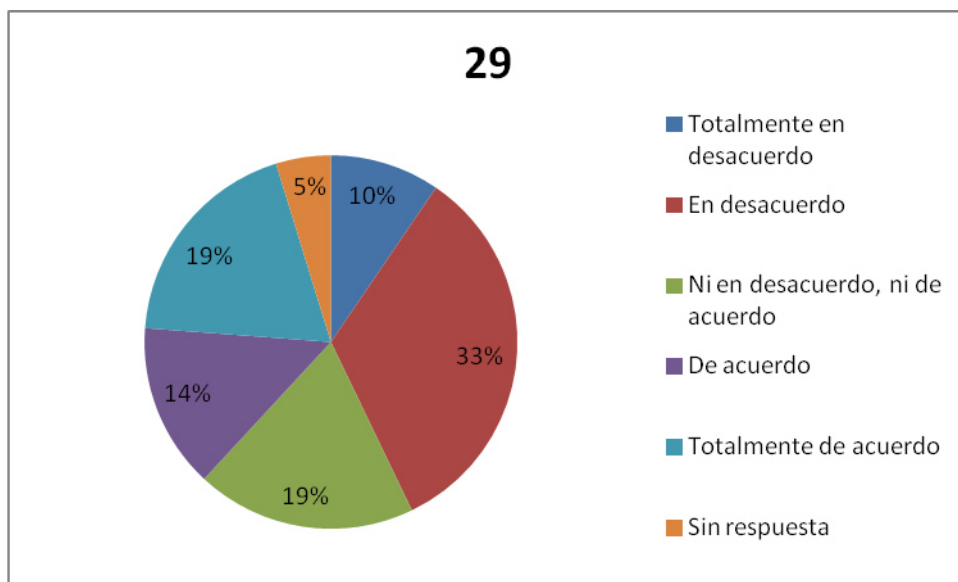


Figura 9. Item 29: “Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existe demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir”.

La variable autonomía individual se compone por los ítems 3, 10, 14, 18 y 24. En la figura 10 se visualiza los resultados obtenidos en cada uno de ellos de manera global. A continuación se analiza los resultados obtenidos por ítem.

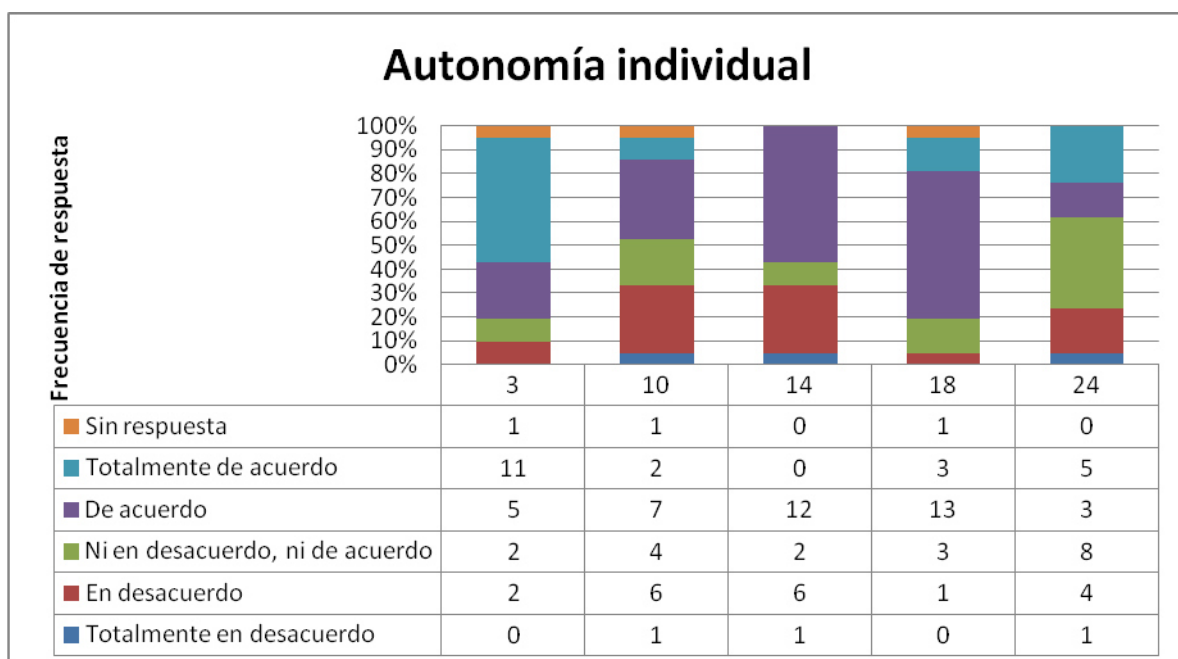


Figura 10. Frecuencia de respuestas de los ítems que conforman la variable “Autonomía individual”.

En el ítem 3 “Tengo libertad para organizar mi trabajo” se obtuvo que un 52% está totalmente de acuerdo, un 24% de acuerdo, un 10% ni en desacuerdo, ni de acuerdo, mientras que un 9% menciona estar en desacuerdo. Un 5% no eligió ninguna de las opciones de respuesta. Y se obtuvo un 0% en la opción totalmente en desacuerdo.

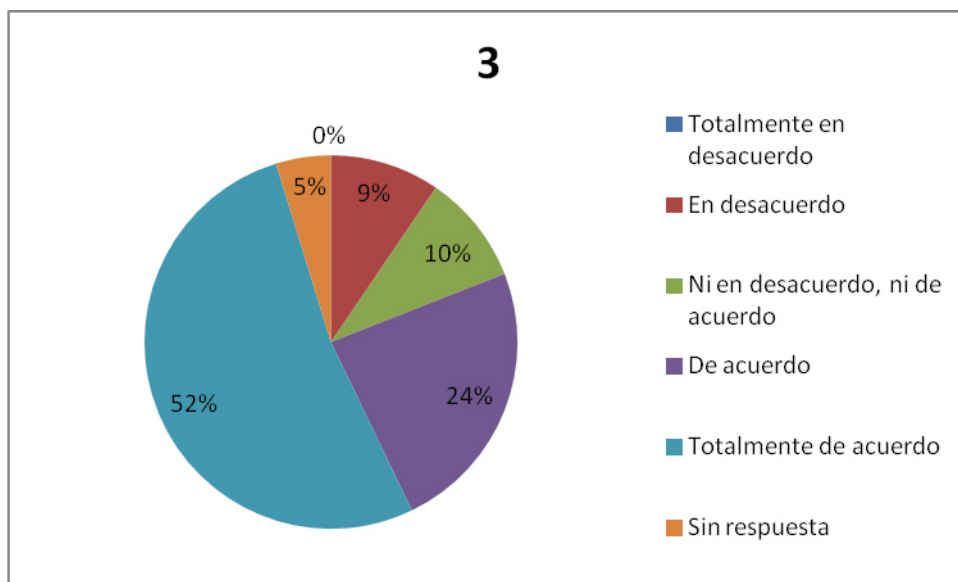


Figura 11. Ítem 3: “Tengo libertad para organizar mi trabajo”.

En el ítem 10 “Las personas sienten que las decisiones son frecuentemente tomadas por encima de ellas”. Se obtuvo que 33% de la población expresa estar de acuerdo, un 29% manifiesta estar en desacuerdo y una 19% está ni en desacuerdo, ni de acuerdo. Mientras que un 9% está totalmente de acuerdo, un 5% está totalmente en desacuerdo y un 5% no eligió ninguna de las cinco opciones de respuestas.

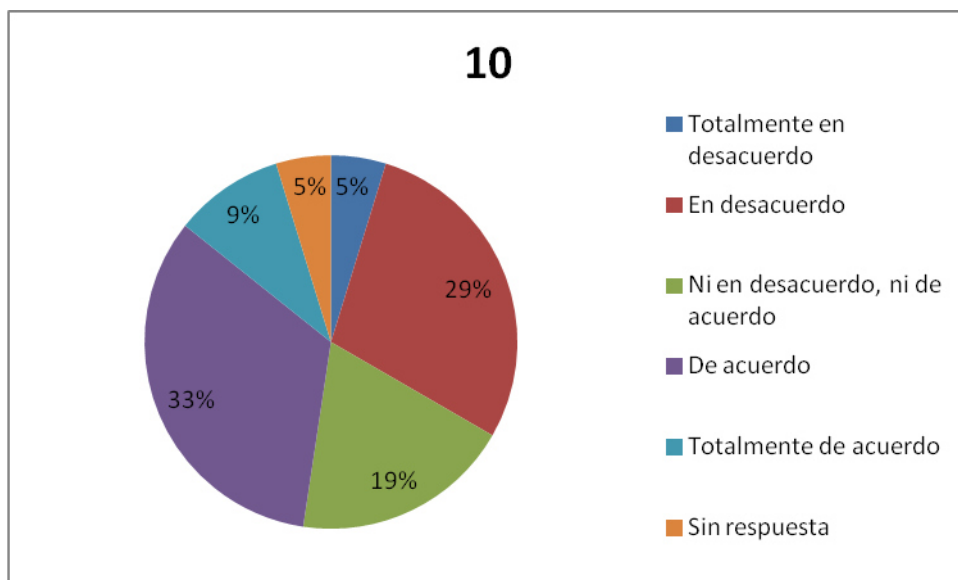


Figura 12. Ítem 10: “Las personas sienten que las decisiones son frecuentemente tomadas por encima de ellas”

En el ítem 14 “Determino los estándares de ejecución de mi trabajo”. Se obtuvo que un 57% está de acuerdo, mientras que un 29% expresó estar en desacuerdo, un 9% menciona estar ni en desacuerdo, ni de acuerdo, un 5% está totalmente en desacuerdo, mientras que en la opción totalmente de acuerdo se obtuvo un 0%, el 100% de la población eligió una respuesta de las cinco opciones.

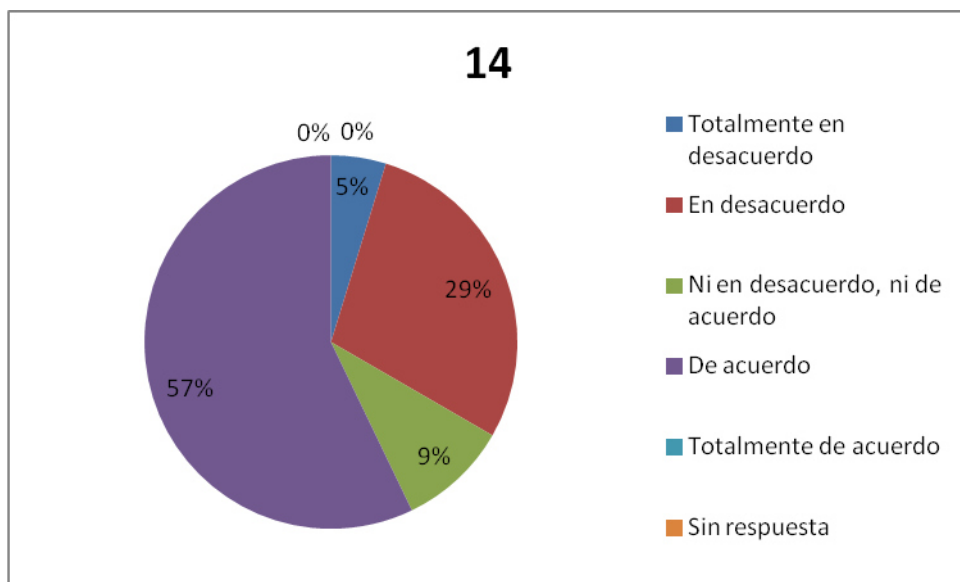


Figura 13. Ítem 14: “Determino los estándares de ejecución de mi trabajo”.

En el ítem 18 “Planifico mi trabajo como mejor me parece” el 62% expresa estar de acuerdo, el 14% totalmente de acuerdo, el 14% ni en desacuerdo, ni de acuerdo, mientras que un 5% menciona estar en desacuerdo, la opción totalmente en desacuerdo quedo con un 0% y una 5% de la población no eligió una de las cinco opciones de respuesta.

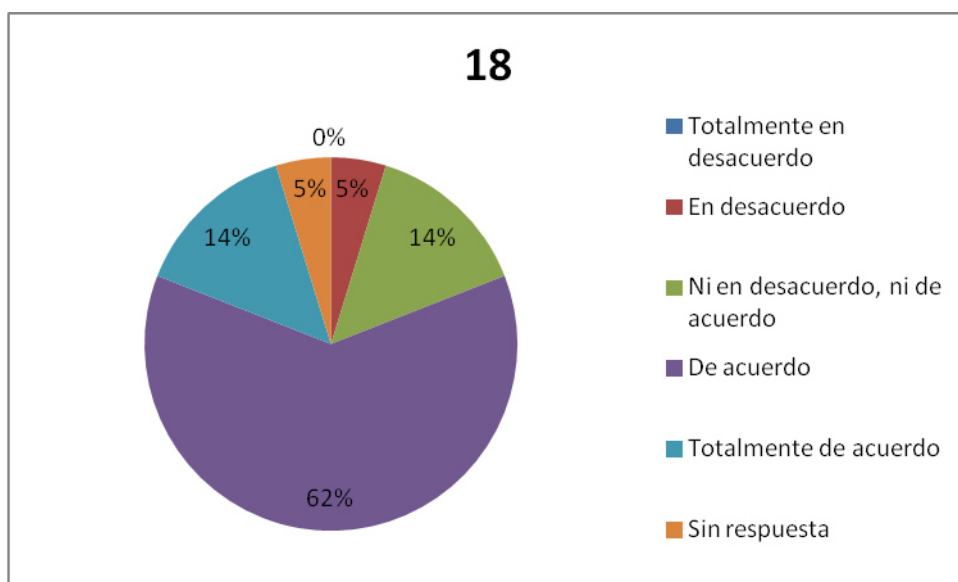


Figura 13. Ítem 18: “Planifico mi trabajo como mejor me parece”.

El ítem 24 “En esta empresa las personas pueden opinar sobre las decisiones que afectan su trabajo” un 38% de la población expreso estar ni en desacuerdo, ni de acuerdo, un 19% menciona estar en desacuerdo, un 14% esta de acuerdo, un 24% esta totalmente de acuerdo y 5% esta totalmente en desacuerdo. El 100% de la población eligió una respuesta de las cinco opciones presentadas.

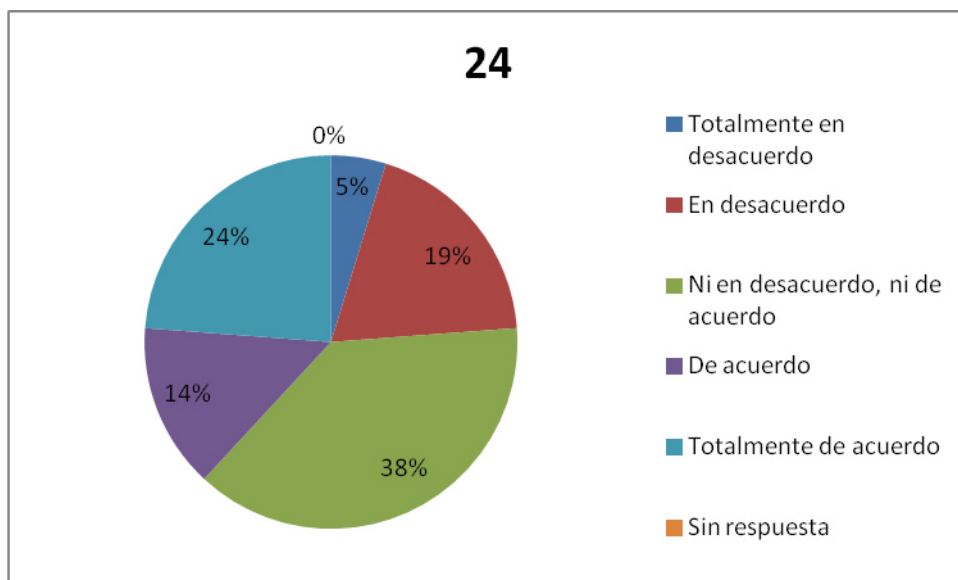


Figura 14. Ítem 24: “En esta empresa las personas pueden opinar sobre las decisiones que afectan su trabajo”.

La variable consideración, agradecimiento y apoyo se compone por los ítems 4, 8, 17, 25 y 28. En la figura 15 se visualiza los resultados obtenidos en cada uno de ellos de manera global. A continuación se analiza los resultados obtenidos por ítem.

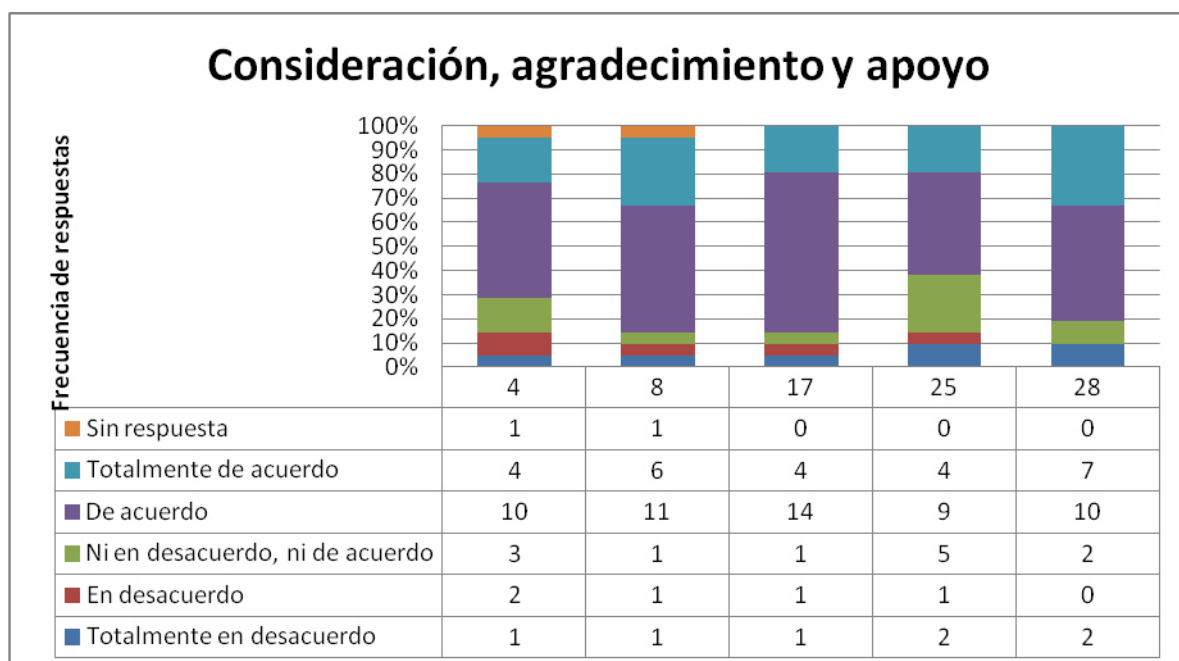


Figura 15. Frecuencia de respuestas de los ítems que conforman la variable

“Consideración, agradecimiento y apoyo”.

En el ítem 4 “Mi jefe apoya y respalda todos los esfuerzos” se obtuvo que un 48% de la población está de acuerdo, un 19% expresa estar totalmente de acuerdo, un 14% está ni en desacuerdo, ni de acuerdo, un 9% está en desacuerdo y un 5% totalmente en desacuerdo. Mientras que un 5% no eligió una de las cinco opciones de respuesta

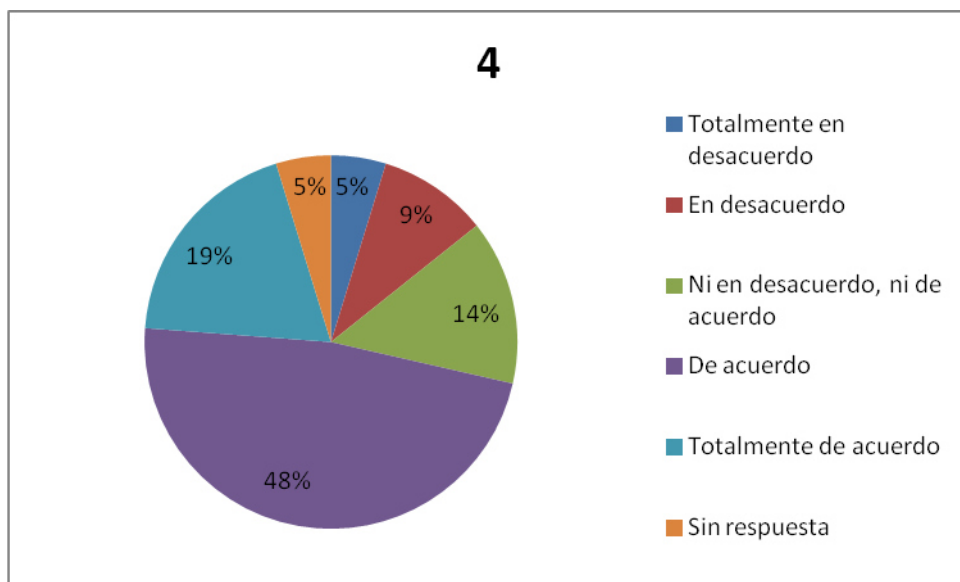


Figura 16. Ítem 4: “Mi jefe apoya y respalda todos los esfuerzos”

En el ítem 8 “Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito” los participantes expresan estar de acuerdo con un 52%, mientras que el 28% menciona estar totalmente de acuerdo, se obtuvo un 5% en totalmente en desacuerdo, 5% en desacuerdo y 5% en ni en desacuerdo, ni de acuerdo. El 5% de la población no eligió una de las cinco opciones de respuesta brindadas.

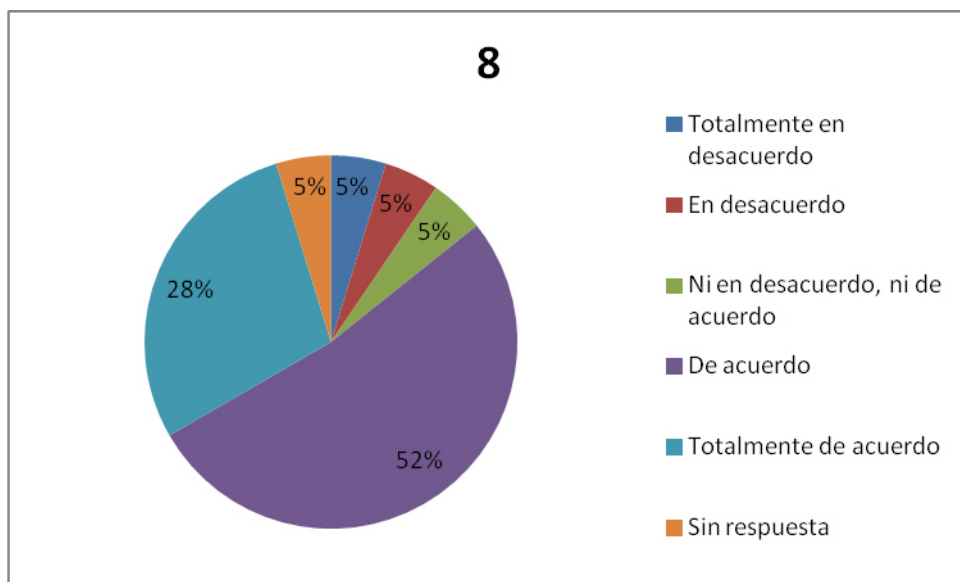


Figura 17. Ítem 8: “Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito”.

En el ítem 17 “Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo” se obtuvo que un 66% expresa estar de acuerdo, un 19% está totalmente de acuerdo, un 5% ni en desacuerdo, ni de acuerdo, un 5% en desacuerdo y un 5% totalmente en desacuerdo. El 100% de los participantes eligieron una opción de las cinco respuestas.

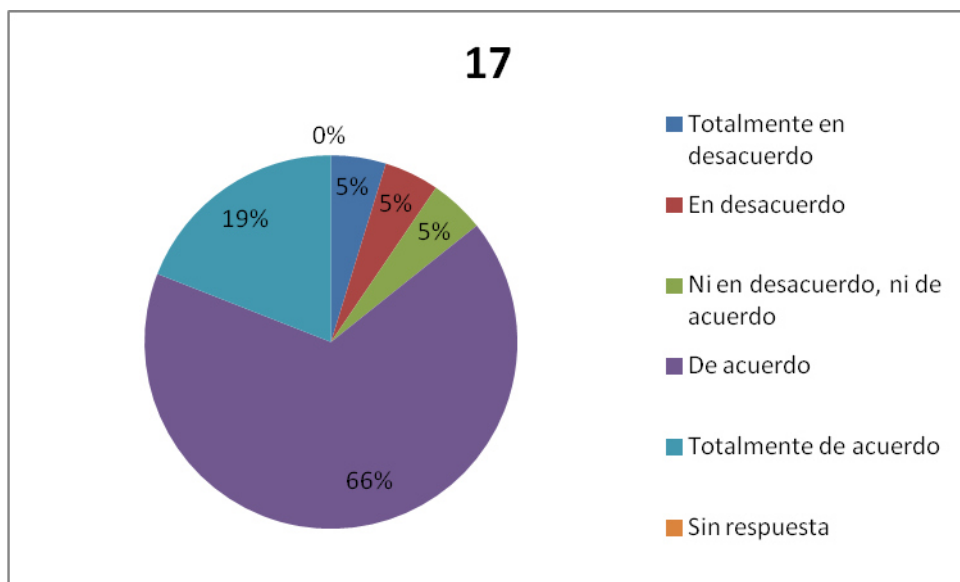


Figura 18. Ítem 17: “Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo”

En el ítem 25 “Estoy satisfecho con el apoyo que recibo de mis superiores” expresa el 43% estar de acuerdo, un 24% estar ni en desacuerdo, ni de acuerdo, un 19% esta totalmente de acuerdo, un 9% esta totalmente en desacuerdo y un 5% esta en desacuerdo. El 100% de la población eligió una de las cinco opciones de respuestas.

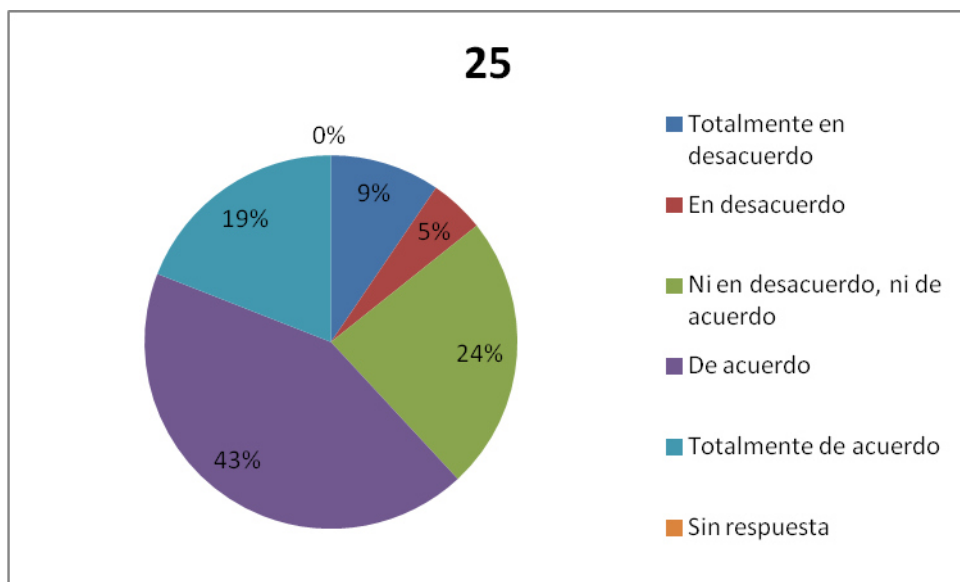


Figura 19. Ítem 25: “Estoy satisfecho con el apoyo que recibo de mis superiores”

En el ítem 28 “A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente” se obtuvo que un 48% esta de acuerdo, un 33% totalmente de acuerdo, un 10% ni en desacuerdo, ni de acuerdo, un 9% esta totalmente en desacuerdo, mientras que la opción en desacuerdo obtuvo un 0%, y el 100% de la población eligió una de las cinco opciones de respuesta.

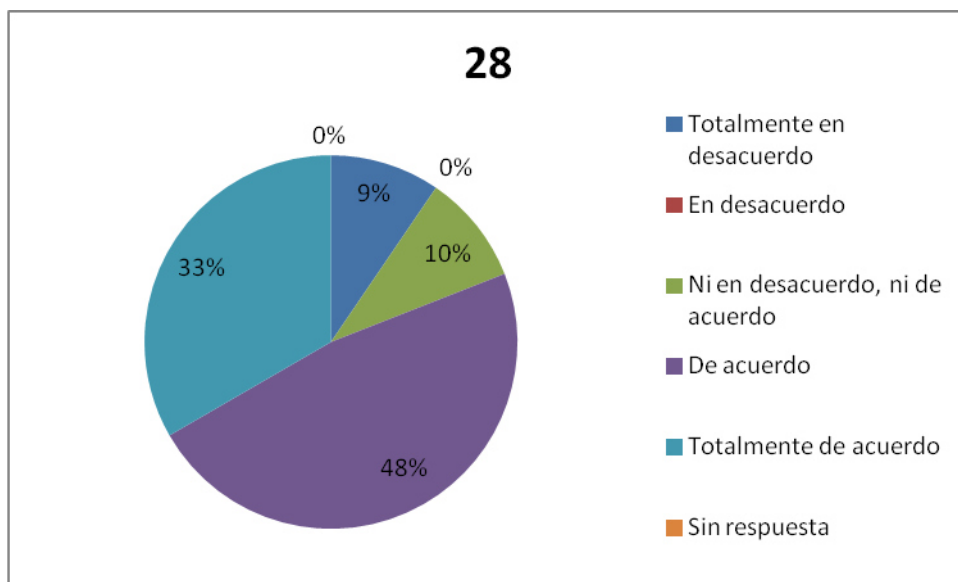


Figura 20. Ítem 28: “A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente”.

La variable tipo de recompensas se compone por los ítems 7, 15, 19, 23 y 27. En la figura se visualiza los resultados obtenidos en cada uno de ellos de manera global. A continuación se analiza los resultados obtenidos por ítem.

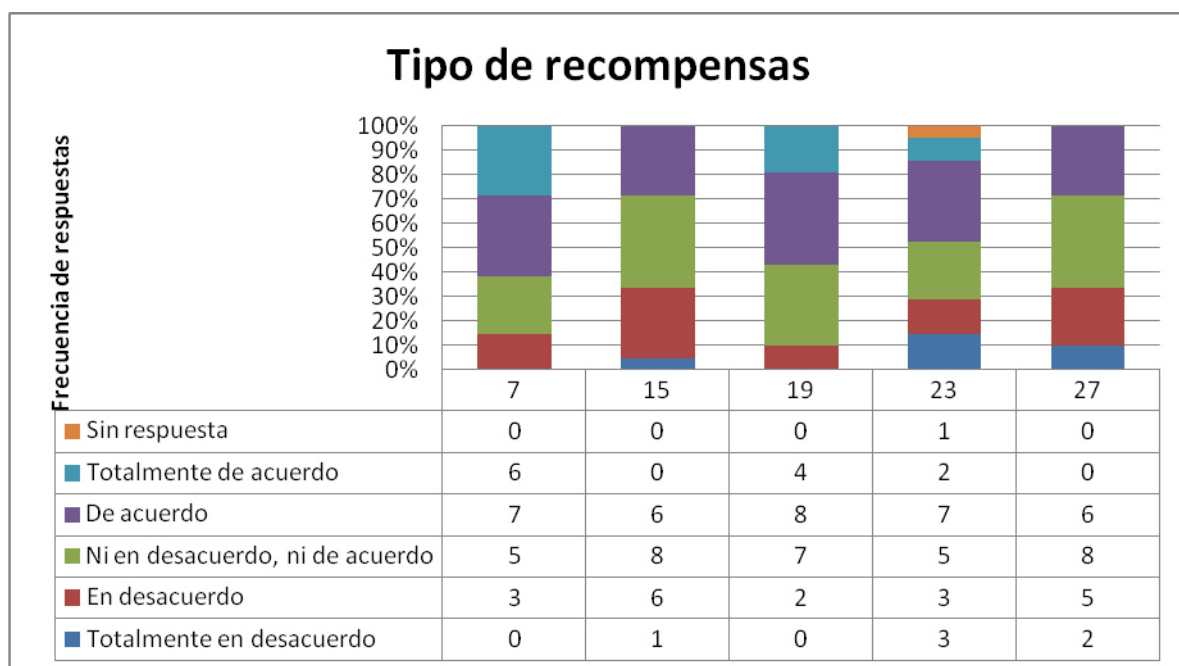


Figura 21. Frecuencia de respuestas de los ítems que conforman la variable “Tipo de recompensas”.

En el ítem 7 “Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente” el 33% expresa estar de acuerdo, el 29% está totalmente de acuerdo, el 24% está ni en desacuerdo, ni de acuerdo y el 14% está en desacuerdo. La opción totalmente en desacuerdo obtuvo un 0% y el 100% de la población eligió una opción de respuesta.

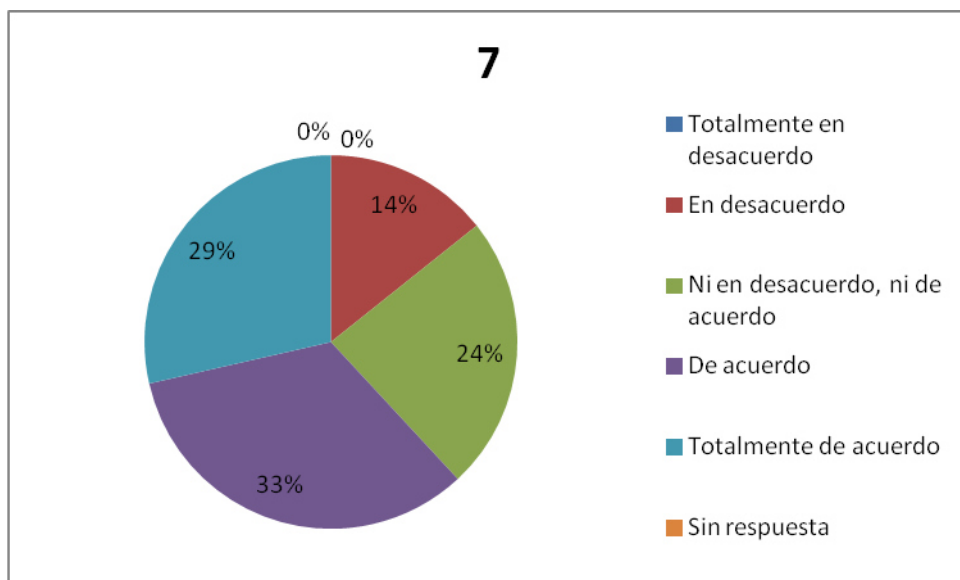


Figura 22. Ítem : “Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente”.

En el ítem 15 “La cantidad de sueldo y prestaciones que recibo es satisfactorio” se obtuvo que un 38% esta ni en desacuerdo, ni de acuerdo, un 29% esta de acuerdo, un 28% esta en desacuerdo y un 5% totalmente en desacuerdo. Un 0% esta totalmente de acuerdo y el 100% de la población eligió una opción de respuesta.

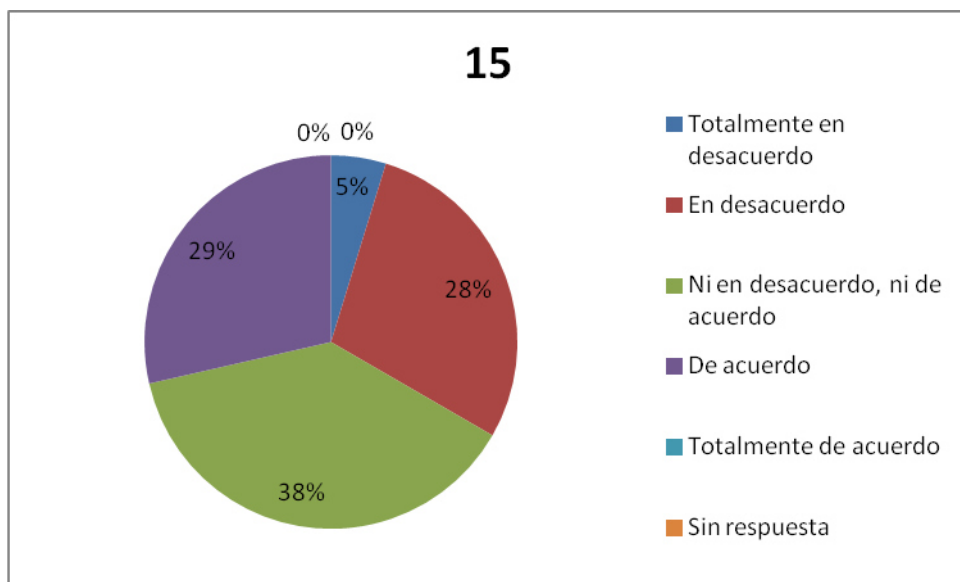


Figura 23. Ítem : “La cantidad de sueldo y prestaciones que recibo es satisfactorio”.

El ítem 19 “El sueldo y prestaciones que percibiría en otra empresa por un trabajo similar al que aquí tengo sería superior” el 38% de los participantes expresan estar de acuerdo, el 33% están ni en desacuerdo, ni de acuerdo, el 19% está totalmente de acuerdo y el 10% está en desacuerdo. Mientras que la opción totalmente en desacuerdo obtuvo un 0% y el 100% de los participantes eligieron una opción de respuesta.

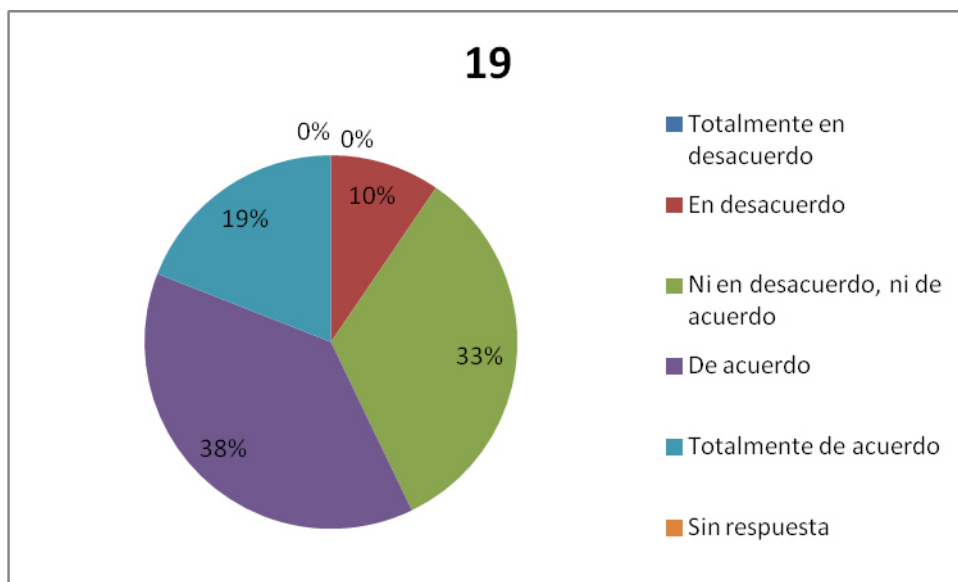


Figura 24. Ítem 19: “El sueldo y prestaciones que percibiría en otra empresa por un trabajo similar al que aquí tengo sería superior”

En el ítem 23 “Los empleados que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos” los participantes expresaron en 33% estar de acuerdo, un 24% estar ni en desacuerdo, ni de acuerdo, un 14% en desacuerdo, un 14% totalmente en desacuerdo, un 10% totalmente de acuerdo y el 5% de la población no eligió una de las cinco opciones brindadas.

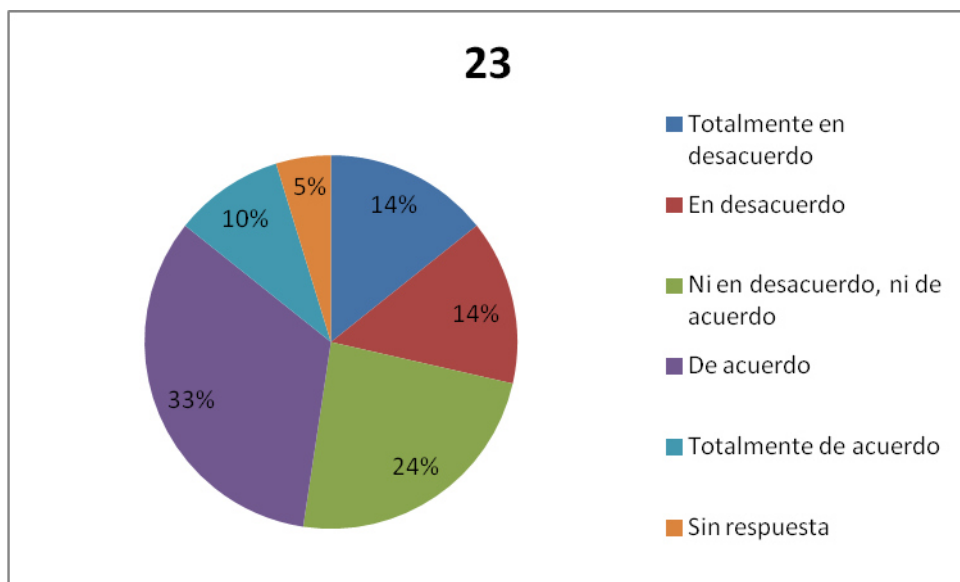


Figura 25. Ítem 23: “Los empleados que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos”.

En el ítem 27 “El salario es congruente con el trabajo que se realizó” se obtuvo que un 38% está ni en desacuerdo, ni de acuerdo, un 29% está de acuerdo, un 24% está en desacuerdo, y un 9% totalmente en desacuerdo. La opción totalmente de acuerdo obtuvo un 0% así como la opción sin respuesta.

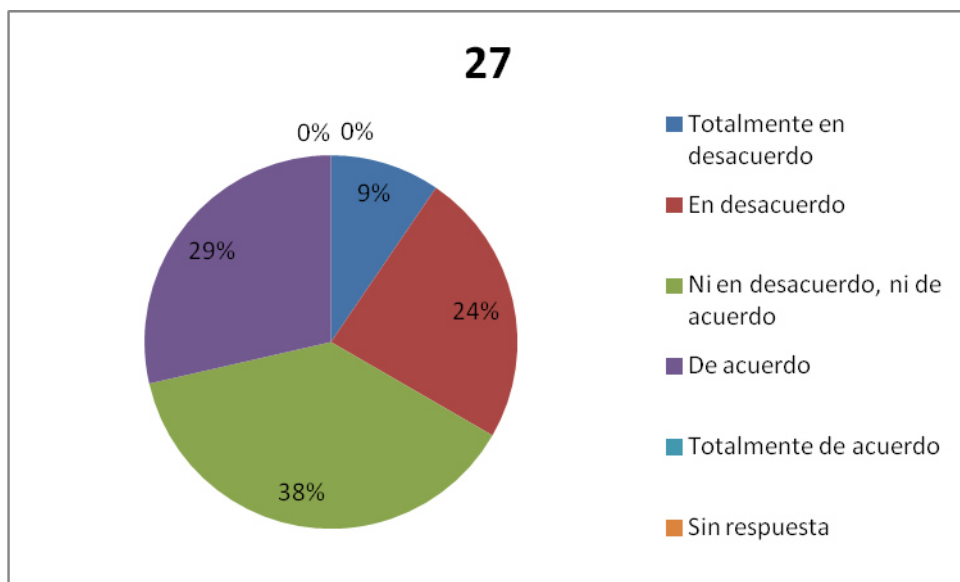


Figura 26. Ítem : “El salario es congruente con el trabajo que se realiza”.

La variable innovación se compone por los ítems 1, 2, 13, 26 y 30. En la figura se visualiza los resultados obtenidos en cada uno de ellos de manera global. A continuación se analizan los resultados obtenidos por ítem.

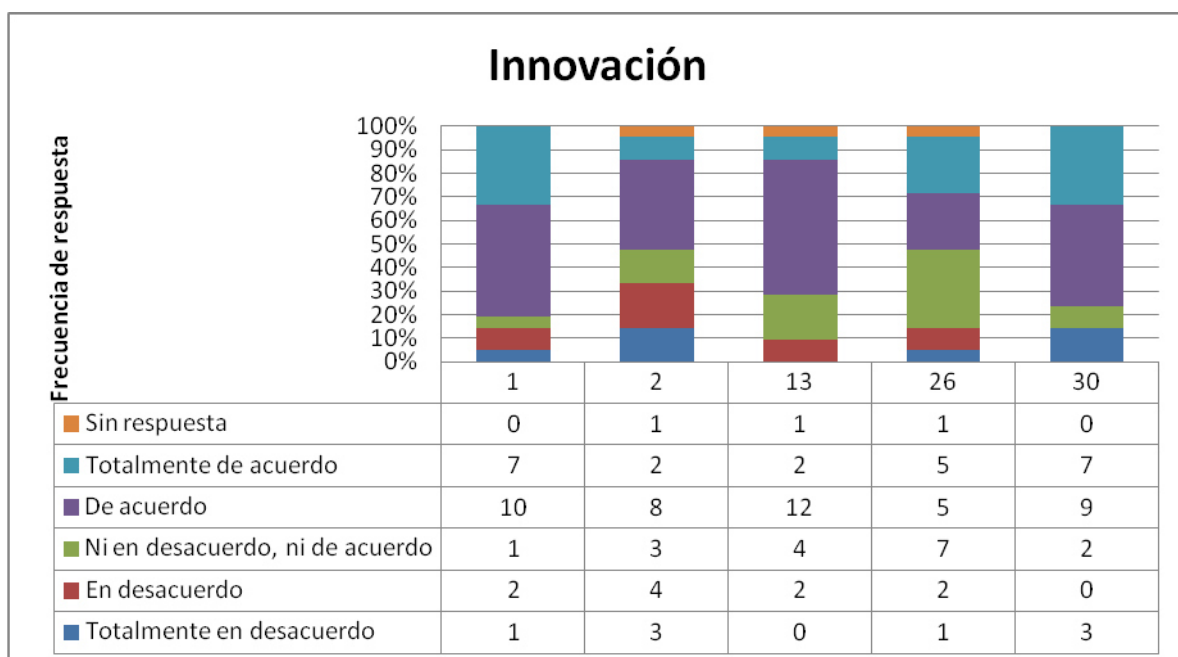


Figura 27. Frecuencia de respuestas de los ítems que conforman la variable “Innovación”.

En el ítem 1 “Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas” se obtuvo un 48% en la opción de acuerdo, mientras que en la opción totalmente de acuerdo un 33%, un 9% dice estar en desacuerdo, un 5% ni en desacuerdo, ni de acuerdo y un 5% totalmente en desacuerdo. El 100% de la población eligió una opción de respuesta.

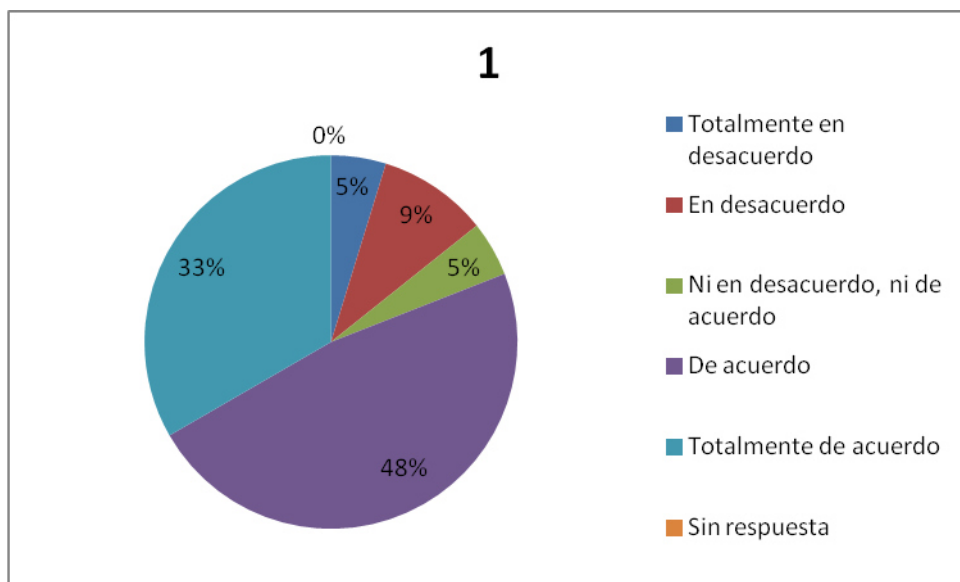


Figura 28. Ítem 1: “Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas”

En el ítem 2 “La organización no se resiste al cambio” se obtuvo que un 38% de la población esta de acuerdo, un 19% en desacuerdo, un 14% ni en desacuerdo, ni de acuerdo, un 14% totalmente en desacuerdo y un 10% totalmente de acuerdo. Mientras que un 5% de la población no eligió una de las cinco opciones de respuesta.

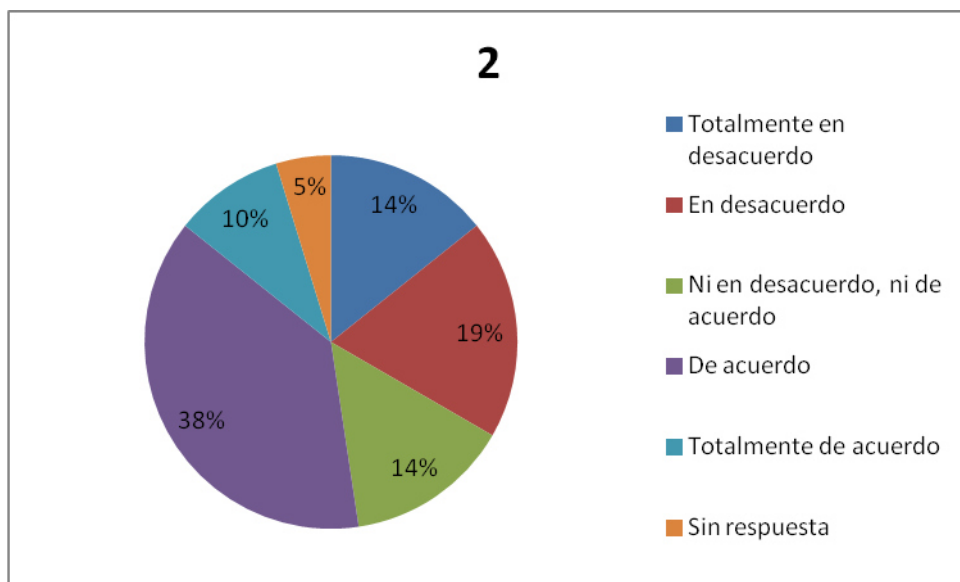


Figura 29. Ítem 2: “La organización no se resiste al cambio”.

El ítem 13 “A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas” obtuvo un 57% en la opción de acuerdo, un 19% ni en desacuerdo, ni de acuerdo, un 10% en totalmente de acuerdo, un 9% en desacuerdo y un 0% en la opción totalmente en desacuerdo. Un 5% de la población no eligió una opción de respuesta.

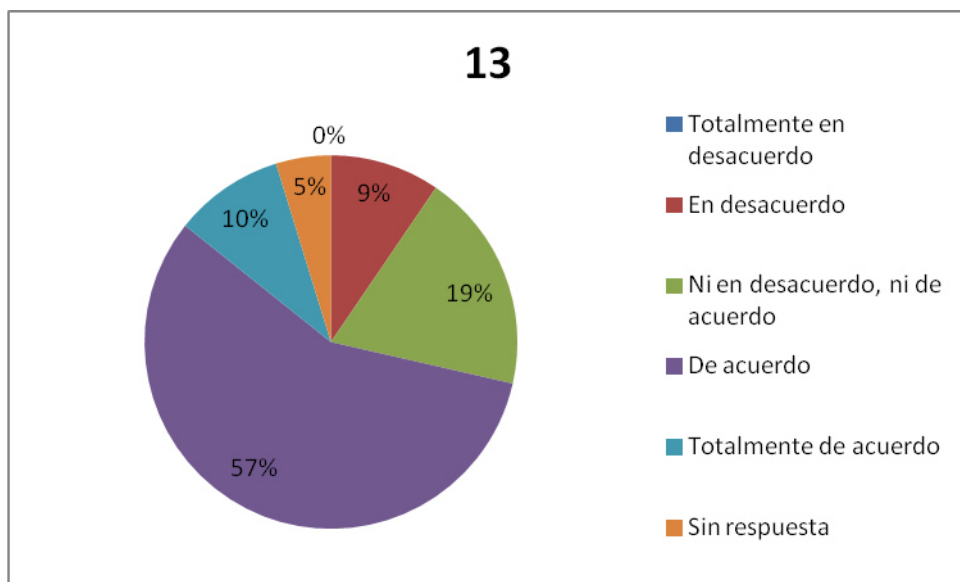


Figura 30. Ítem 13: “A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas”

El ítem 26 “En nuestro departamento tenemos apoyo a nuevas ideas e iniciativas” la población expreso estar ni en desacuerdo, ni de acuerdo en un 33%, un 24% en la opción de acuerdo, un 24% totalmente de acuerdo, un 9% en desacuerdo y un 5% totalmente en desacuerdo. Un 5% de la población no eligió una opción de las 5 respuestas.

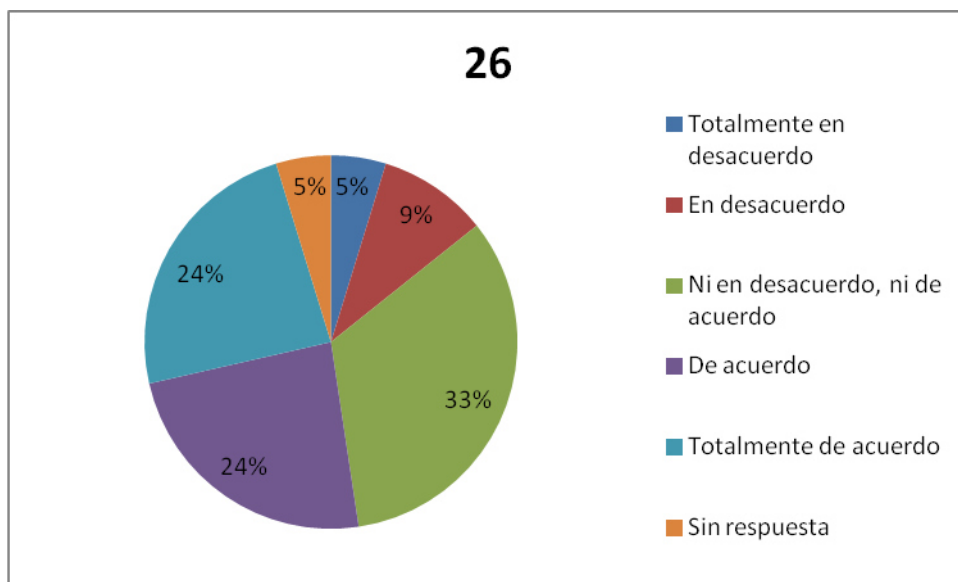


Figura 31. Ítem 26: “En nuestro departamento tenemos apoyo a nuevas ideas e iniciativas”.

En el ítem 30 “Mi jefe inmediato estimula el cambio y mejora” se obtuvo que un 43% está de acuerdo, un 33% está totalmente de acuerdo, un 14% está totalmente en desacuerdo, un 10% está ni en desacuerdo, ni de acuerdo y un 0% en desacuerdo. El 100% de la población eligió una opción de respuesta.

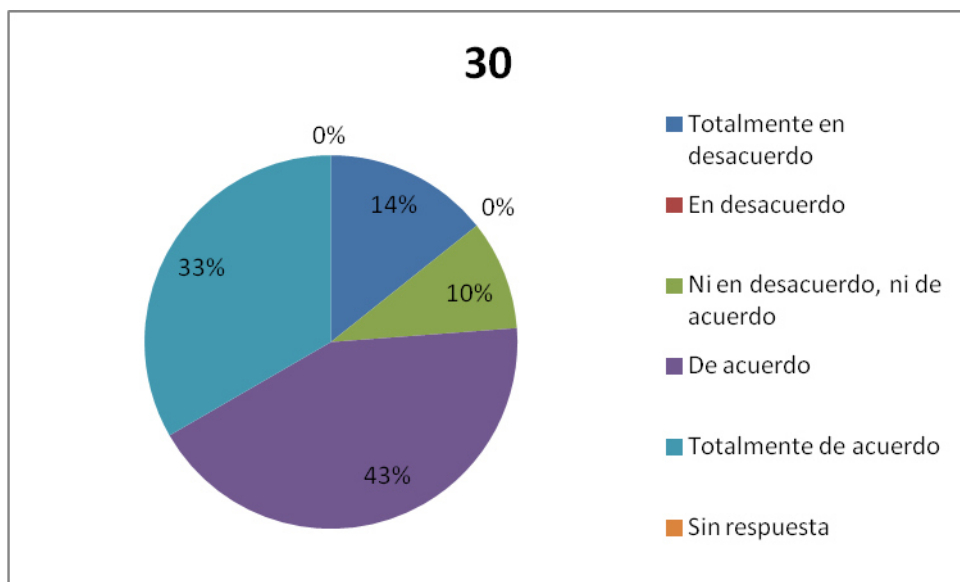


Figura 32. Ítem 30: “Mi jefe inmediato estimula el cambio y mejora”

La variable comunicación se compone por los ítems 6, 11, 16, 20 y 22. En la figura se visualiza los resultados obtenidos en cada uno de ellos de manera global. A continuación se analiza los resultados obtenidos por ítem.

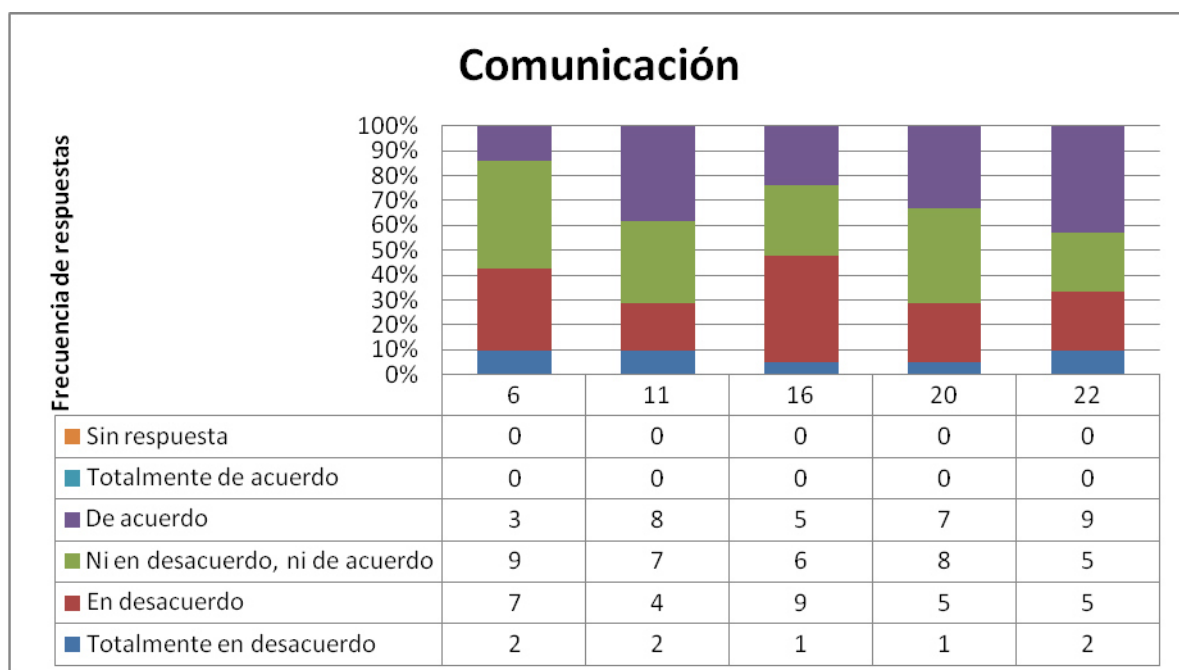


Figura 33. Frecuencia de respuestas de los ítems que conforman la variable “Comunicación”.

El ítem 6 “Existe una buena comunicación entre departamentos para trabajar en la mayoría de las actividades” un 43% de la población expreso estar ni en desacuerdo, ni de acuerdo, un 33% está en desacuerdo, un 14% está de acuerdo, un 10% totalmente en desacuerdo, un 0% está totalmente de acuerdo. El 100% de los participantes eligió una opción de respuesta.

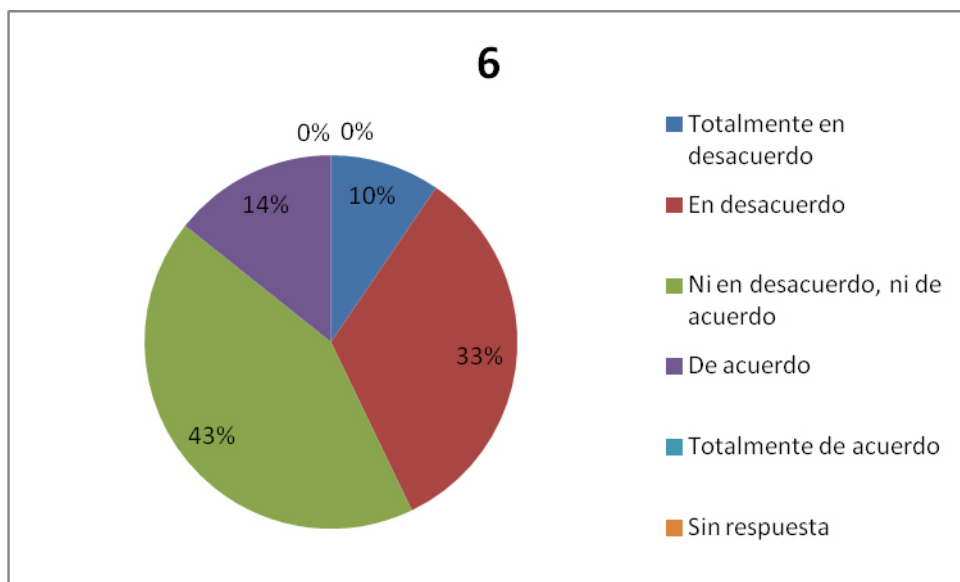


Figura 34. Ítem 6: “Existe una buena comunicación entre departamentos para trabajar en la mayoría de las actividades”

En el ítem 11 “Se les informa a los empleados sobre logros obtenidos por el departamento” se obtuvo que un 38% está de acuerdo, un 33% ni en desacuerdo, ni de acuerdo, un 19% en desacuerdo, un 10% totalmente en desacuerdo y un 0% totalmente de acuerdo. El 100% de la población eligió una opción de las cinco respuestas brindadas.

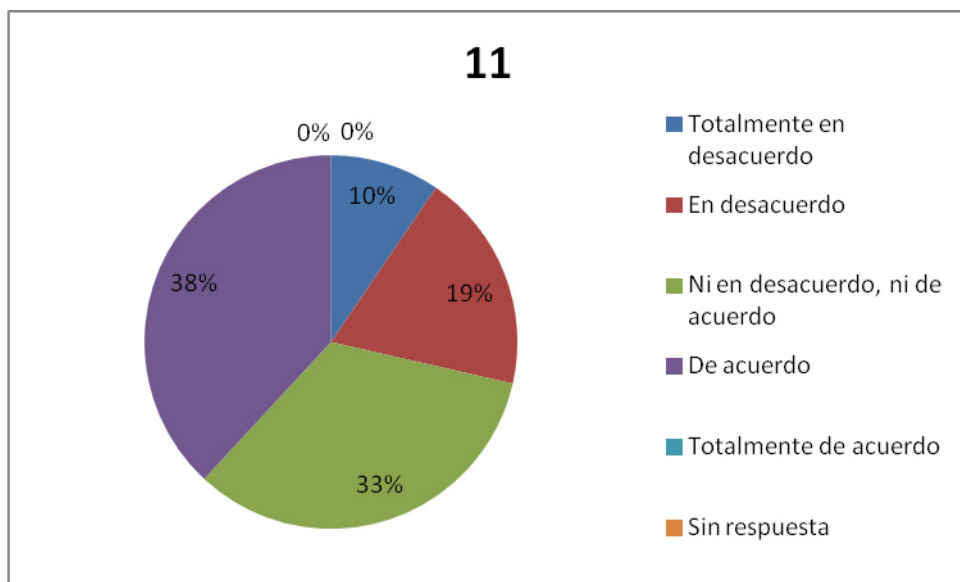


Figura 35. Ítem 11: “Se les informa a los empleados sobre logros obtenidos por el departamento”.

El ítem 16 “Nos reunimos con regularidad para intercambiar información” se obtuvo que un 43% está en desacuerdo, un 28% está ni en desacuerdo, ni de acuerdo, un 24% está de acuerdo, un 5% está totalmente en desacuerdo y un 0% está totalmente de acuerdo. El 100% de la población eligió una de las cinco respuestas.

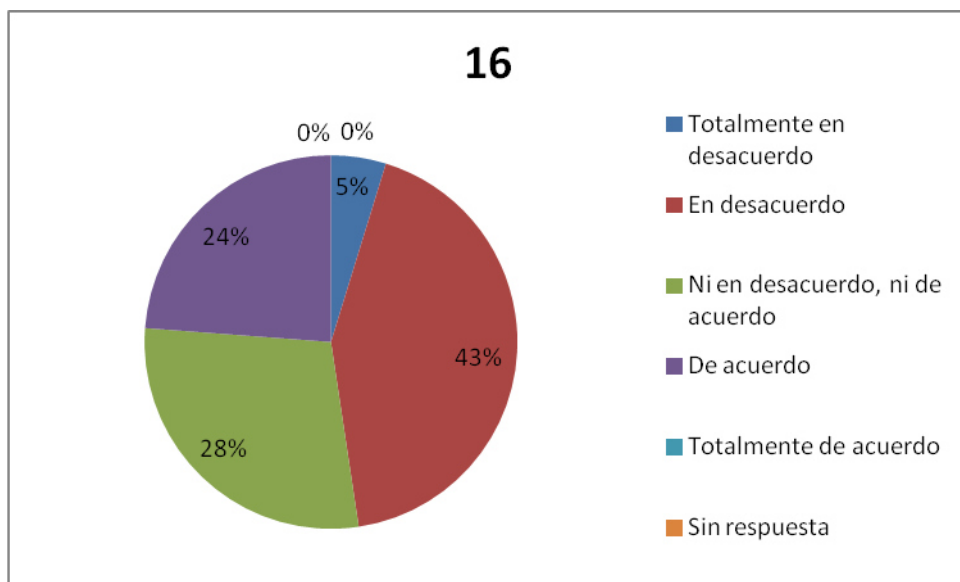


Figura 36. Ítem 16: “Nos reunimos con regularidad para intercambiar información”.

En el ítem 20 “En nuestro departamento existe comunicación abierta y directa” se obtuvo que un 38% está ni en desacuerdo, ni de acuerdo, un 33% de acuerdo, un 24% en desacuerdo y un 0% totalmente de acuerdo. El 100% de la población eligió una de las cinco opciones de respuesta.

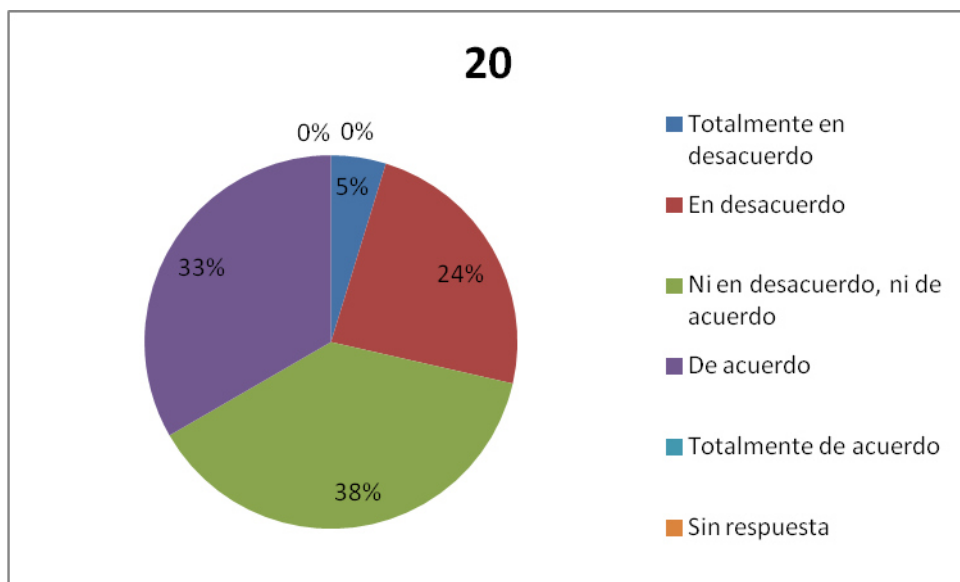


Figura 37. Ítem 20: “En nuestro departamento existe comunicación abierta y directa”.

El ítem 22 “Son escuchadas las opiniones o sugerencias de los empleados” se obtuvo un 43% en la opción de acuerdo, un 24% en la opción ni en desacuerdo, ni de acuerdo, un 24% en la opción en desacuerdo, un 9% en la opción totalmente en desacuerdo y un 0% en la opción totalmente de acuerdo. El 100% de la población eligió una opción de respuesta.

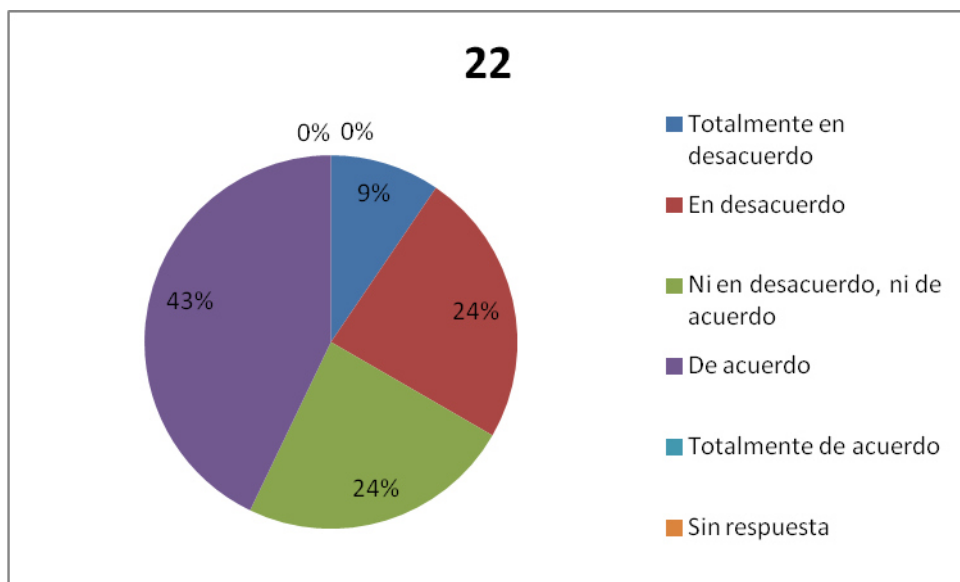


Figura 38. Ítem 22: “Son escuchadas las opiniones o sugerencias de los empleados”.

Capítulo 5

Análisis de resultados

5.1 Discusión

A la primera pregunta de investigación ¿Cuál será la variable que representa una fortaleza de acuerdo a la percepción de los empleados del departamento administrativo en una universidad del noreste de México? De acuerdo a las respuestas brindadas por los empleados la variable consideración, agradecimiento y apoyo, obtuvo un mayor número de respuestas de las opciones de acuerdo y totalmente de acuerdo.

La variable la definen Pritchard y Karasick, y la cita Sandoval (2004), como el aspecto que hace referencia al apoyo que brindan los superiores a sus empleados en situaciones de conflicto relacionadas o no con el trabajo.

De manera general se expresa que el jefe apoya y respalda todos los esfuerzos, se puede contar con su ayuda cuando se necesita, es fácil hablarle sobre problemas relacionados con el trabajo, está satisfecho con el apoyo de sus superiores y a su jefe le interesa que se desarrolle profesionalmente. Cada uno de los elementos permite detectar una relación favorable entre empleado y superior, y como consecuencia, influye en el clima organizacional de la empresa.

Lo anterior responde a la pregunta de investigación planteada, al obtener en mayor número de respuestas afirmativas de la variable mencionada, en comparación al resto de dimensiones que conforman el estudio de clima organizacional.

La segunda pregunta de investigación ¿Cuál será la variable que representa una debilidad de acuerdo a la percepción de los empleados del departamento administrativo

en una universidad del noreste de México? De acuerdo al cuestionario de clima organizacional aplicado se obtuvo con una puntuación mayor de respuestas en las opciones *ni de acuerdo, ni en desacuerdo* y *en desacuerdo*, en la variable comunicación.

De acuerdo con Fernández Collado, citado por Gámez (2007), la comunicación organizacional es un proceso que involucra a los miembros de un grupo social, convirtiéndose en una actividad dinámica con un flujo contante que mantiene un estructura, la cual no es estática y se ajusta al desarrollo de la organización.

El empleado expresa que está *ni en desacuerdo, ni de acuerdo* con que haya una buena comunicación entre departamentos para trabajar en la mayoría de las actividades, que se les informe a los empleados sobre logros obtenidos por el departamento, y en el exista comunicación abierta y directa, que se reúnan con regularidad para intercambiar información y que sean escuchadas las opiniones o sugerencias de los empleados.

Es importante aclarar que el mayor porcentaje se encuentra en la opción *ni de acuerdo, ni en desacuerdo*, en primer lugar y seguida de la opción *en desacuerdo*, es decir, el empleado no expresa una percepción completamente negativa, pero sí se llega apreciar una cierta debilidad en la variable.

La tercera y última pregunta de investigación se responde de acuerdo a la respuesta de las dos preguntas anteriores: ¿Cuál será el tipo de clima organizacional en departamento administrativo en una universidad del noreste de acuerdo a la teoría propuesta por Likert?, Para dar respuesta primero expondré una breve descripción de la teoría.

Brunet (1999) explica que en la teoría del clima organizacional de Likert existen dos tipos de clima: autoritario y participativo, y cada uno cuenta con dos subcategorías llamados sistemas.

En el de tipo autoritario se encuentra el sistema I, denominado autoritarismo explotador, el clima que se presenta es estable, en el cual la dirección no tiene confianza en sus empleados. Cuenta con una comunicación descendente, es decir, la mayoría de las decisiones y la información emanan de parte de superiores a empleados; por ejemplo, a través de instrucciones específicas. Hay una atmósfera de miedo, castigos y amenazas; la satisfacción del empleado se encuentra en niveles psicológicos y de seguridad.

Y en este clima de tipo autoritario se encuentra el sistema II, el autoritarismo paternalista, caracterizado por una confianza condescendiente de la dirección hacia sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cúspide, pero algunas se toman en niveles bajos de la estructura organizacional. La dirección juega con las necesidades de sus empleados, dando la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado.

En el clima de tipo participativo se encuentra el sistema III, denominado consultivo, que se caracteriza por un clima participativo, es decir, la dirección confía en sus empleados, al permitirles participar en la toma de decisiones. Hay comunicación descendente. Las recompensas y castigos forman parte de la motivación de los trabajadores; sin embargo, también se tratan de satisfacer necesidades de prestigio y de estima.

Y finalmente, dentro del clima de tipo participativo el sistema IV, llamado participación en grupo, consiste en una plena confianza de los superiores hacia sus

empleados, de tal manera que en la toma de decisiones están bien integrados todos los niveles que conforman la estructura organizacional. Hay comunicación ascendente, descendente y lateral. El empleado está involucrado en los objetivos y su motivación le permite interesarse en el mejoramiento de los procesos de trabajo y en la evaluación de su rendimiento. Se trabaja en equipo para el logro de objetivos.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el clima organizacional del departamento, la dimensión de consideración, agradecimiento y apoyo expresan que existe una buena relación entre la dirección y los empleados, hay un respaldo y confianza entre ellos, sin embargo la dimensión de comunicación refleja una cierta limitante la comunicación lateral reflejando un cierto individualismo, no tan marcado pero el empleado de alguna manera expresa la falta de comunicación entre compañeros y departamentos.

5.2 Conclusiones

Con base en la revisión de la bibliografía y al estudio realizado se concluye que el clima organizacional se ubica en el tipo de clima participativo en el sistema III, denominado consultivo, que se caracteriza por una relación de confianza bastante elevada entre superiores y subordinados.

Hay comunicación de tipo descendente y ascendente; sin embargo, los resultados expresan que la comunicación lateral falla. Concluyendo que hay un nivel de confianza bastante elevado entre superior y subordinado, pero con una cantidad de interacción moderadas.

Las fuerzas motivacionales, las recompensas y los castigos ocasionales se utilizan para motivar a los empleados. Los resultados obtenidos en la variable de tipo de

recompensas fueron los siguientes: el empleado expresa estar de acuerdo con que sus necesidades básicas se han satisfecho adecuadamente y que los empleados con un desempeño sobresaliente son reconocidos. Por otra parte, expresan estar ni en desacuerdo, ni de acuerdo en la cantidad de sueldo y prestaciones que recibe es satisfactorio y el salario es congruente con el trabajo que realiza. Asimismo, se obtuvo un mayor porcentaje en la opción de acuerdo en el ítem que sugiere que el sueldo y prestaciones que percibiría en otra empresa por un trabajo similar al que se tiene aquí serían superiores.

El empleado se siente responsable de lo que hace, expresando una satisfacción mediana con su trabajo. Se delegan actividades de arriba hacia abajo con un cierto grado de responsabilidad en niveles superiores e inferiores.

En la dimensión de autonomía individual, se obtuvieron los resultados de que el empleado expresa su acuerdo en que tienen libertad para organizar su trabajo, determinan los estándares de ejecución de mi trabajo, planifican su trabajo como mejor les parece y las decisiones por lo general se toman en la cumple, pero los empleados pueden tomar decisiones en actividades de los niveles inferiores.

Por otra parte, en la variable grado de estructura que impone el puesto se obtuvo un porcentaje mayor en la opción de acuerdo en que los objetivos de su puesto son claros. Además de estar ni en desacuerdo, ni de acuerdo en que los métodos y maneras de hacer el trabajo sean discutidos frecuentemente en esta empresa, que en la institución los trabajos están bien asignados y organizados y que en la institución a veces no se sabe quién tiene que decir las cosas. Y finalmente, expresa estar en desacuerdo que las ideas

nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.

En la variable de innovación se obtuvo en un mayor porcentaje que los empleados expresaron estar ni en desacuerdo, ni de acuerdo en que el departamento tenga apoyo a nuevas ideas e iniciativas, pero mencionan estar de acuerdo en que el jefe los anima a desarrollar sus propias ideas; la organización no se resiste al cambio, a su jefe le agrada que intente hacer su trabajo de distintas formas y que su jefe inmediato estimula el cambio y mejora.

5.3 Recomendaciones

De acuerdo a los resultados obtenidos, la relación que existe entre la dirección y el empleado es de confianza y eso permite un clima favorable, lo cual se puede utilizar para mejorar aspectos que se necesitan; en este caso la variable con mayor debilidad es la comunicación lateral y entre departamentos.

Se recomienda que a partir de los resultados obtenidos del cuestionario de clima organizacional se realice un estudio sobre las barreras de la comunicación eficaz para detectar los factores que influyen en el proceso de comunicación y tomar las decisiones adecuadas para mejorar dicha variable. Según, Ivancevich et al (2012), las barreras pueden ir desde la interpretación que se le da al mensaje de acuerdo al marco de referencia del receptor, el proceso de escucha selectiva, el juicio de valor que el receptor realiza al mensaje, la credibilidad de la fuente, el filtrado de información que se transmite ya sea de dirección a superiores o viceversa, interpretación equivocada sobre la jerga

interna, dificultad para expresar alguna idea debido a la diferencia de posiciones de un determinado tema, las presiones del tiempo y sobrecarga de información.

De acuerdo con Ivancevich et al (2012), hay dos tareas importantes para ser mejores comunicadores: la primera consiste en mejorar el mensaje; y la segunda, en mejorar la comprensión de lo que otros transmiten. Dichos aspectos pueden tomarse como base para comenzar a generar un cambio en los procesos de comunicación del departamento administrativo.

Referencias

- Aragón, Sara y Ríos, Antonio. (2013). Modelo para evaluar el clima organizacional de innovación desde la perspectiva de grupos de trabajo. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Chihuahua. Recuperada de: <http://www.chi.itesm.mx/investigacion/wp-content/uploads/2013/11/HUM12.pdf>
- Aragón, Juan; Senise, María y Reche, Fernando. (1998). Estrategia, estructura organizativa y desempeño medioambiental: repercusiones del ajuste. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 4. No. 3, 1998. Pp. 41-54. Recuperado en: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v04/043041.pdf>
- Arteaga, Carlos y González, Monserrat. (2001). Diagnóstico en desarrollo comunitario. México: UNAM.
- Brunet, Luc. (1999). El clima de trabajo en las organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. México: Mc Graw Hill.
- Drucker, Peter. (2002). Escritos fundamentales. Tomo 1. El individuo. Argentina: Editorial Sudamericana.
- Feldman, Robert. (2010). Psicología con aplicaciones en países de habla hispana. México: Mc Graw Hill.
- Flores, José. (2009). Hombres y clima: en el hombre y el medio ambiente. XIV Jornadas Ambientales. Recuperado de: <http://books.google.com.mx/books?id=gQeNAwAAQBAJ&pg=PA62&dq=definicion+de+clima&hl=es&sa=X&ei=2pptVPyELs-zoQSj-oDACg&ved=0CDUQ6AEwBTgK#v=onepage&q=definicion%20de%20clima&f=false>
- Gámez, Rosalinda. (2007) Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. Disponible en: www.eumed.net/libros/2007a/221/
- García, Guillermo. (2007). Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo. Porik An. Pp. 151-176. Recuperado de: http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf

- García, Mónica. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Cuadernos de administración, Núm 42, Jul-Dic, 2009, Pp. 43-61. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Gibson, James; Ivancevich, John y Donnelly, James. (1998). Las organizaciones. México: Mc Graw-Hill.
- González, Oscar. (2006). El Concepto de Universidad. México: Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco. Recuperado de: publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista102_S2A1ES.pdf
- Hall, Richard. (1983). Organizaciones: estructura y procesos. Colombia: Prentice Hall. Recuperado de: <http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/ORGANIZACIONES%20ESTRUCTURA%20Y%20PROCESO.pdf>
- Helriegel, Don; Jackson, Susan y Slocum, J. (2005). Administración. Un enfoque basado en competencias. México: Thomson
- Hernandez, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. (1997). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
- Homans, G. C. (1958): "Human Behavior as Exchange", American Journal of Sociology, Vol. 63, nº 6, P. 597-606.
- Ivancevich, John; Konopaske, Robert y Matteson, Michael. (2012). Comportamiento organizacional. México: McGrawHill.
- Jiménez, Rosa. (1998). Metodología de la Investigación. Cuba: Ciencias Médicas.
- Kaplan, José; Cruz, María; González, María y Yocupicio, Jesús. (2011). Diagnóstico organizacional aplicado a una sociedad de productores agrícolas. El Buzón de Pacioli. No. 74. Oct 2011. Recuperado de: http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no74/23-_diagnostico_organizacional_aplicado_a_una_sociedad_de_productores_agr.pdf
- López, Justo. (1988) El Salario. Buenos Aires: Ediciones Jurídicas. Recuperado de: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/1/139/29.pdf>
- Mastretta, Gustavo. (2006). Psicología del trabajo en la organización. México: Limusa.
- Muñoz, Ana y Ramírez, Marta. (2014). La motivación de los empleados: más allá de la "Zanahoria y el garrote". Ad-minister, núm. 24, enero-junio, 2014. Pp. 143-160- Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/3223/322331212008.pdf>

- Navarro, María y Carona, Antonio. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*. Segundo trimestre. Pp. 112.132. Recuperado de: http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR26010-06.pdf
- Peiró, José y Prieto, Fernando. (2000). *Tratado de psicología del trabajo. Volumen II: Aspectos psicosociales del trabajo*. Madrid: Síntesis.
- Randhawa, Gurpreet y Kaur, Kuldeep. (2014). Organizational Climate and its Correlates. *Journal Of Management Research* (09725814), 14(1), 25-40. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=2039afd8-fc42-4150-97f6-c8bdeb1d96aa%40sessionmgr111&vid=9&hid=101>
- Reguera, Alejandra. (2008). *Metodología de la investigación lingüística: prácticas de escritura*. Argentina: Editorial Encuentro.
- Robbins, Stephen. (1987). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice-Hall.
- Rodríguez, Darío. (2005). *Diagnóstico organizacional*. México: Alfaomega.
- Sarason, Irwin y Sarason, Barbara. (2006). *Psicopatología. Psicología anormal: el problema de la conducta inadaptada*. México: Pearson educación.
- Sandoval, María. (2004). Conceptos y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. Mayo-Agosto 2004. Año 10. Núm. 27. 78-82. Disponible en: http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf
- Scott, Richard. (2005). Organizaciones: características duraderas y cambiantes. *Gestión y Política Pública*. Pag. 439-464. Volumen XIV. Número 3. II Semestre De 2005. Recuperado de: http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.XIV_NoIII_2dosem/01SCOTT.pdf
- Silva, M. (1992). Comprensiva del clima organizacional. *Rev. De psicol. Gral. y Aplic.* 1992, 45 (4). Pp. 443-451- Recuperado de: [Dialnet-HaciaUnaDefinicionComprehensivaDelClimaOrganizacio-2378428%20\(1\).pdf](http://www.dialnet.org/HaciaUnaDefinicionComprehensivaDelClimaOrganizacio-2378428%20(1).pdf)
- Ucrós, Marlene y Gamboa, Teresa. (2010). Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos. *Revista Visión Gerencial*. 9.1 (Jan. 2010): p. 179+. Recuperado de: http://go.galegroup.com/ps/retrieve.do?sgHitCountType=None&sort=DA-SORT&inPS=true&prodId=AONE&userGroupName=uan11&tabID=T002&searchId=R1&resultListType=RESULT_LIST&contentSegment=&searchType=BasicSea

rchForm¤tPosition=6&contentSet=GALE%7CA307524577&&docId=GAL
ElA307524577&docType=GALE&role=

UANL. (2011). Visión 2020 UANL. Monterrey, N.L. México: UANL

UANL. (2012). Plan de Desarrollo Institucional UANL 2012-2020. Monterrey, N.L.
México: UANL

Varela, Ricardo. (2013). Administración de la compensación. Sueldos, salarios y
prestaciones. México: Pearson educación.

Vega, Diana; Arévalo, Alejandra; Sandoval, Jhennifer; Aguilar, María y Giraldo, Javier.
(2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia
(1994-2005). Vol. 2. No. 2. Pp. 329-349. Recuperado de:
<http://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/diversitas/article/view/242/401>

Anexo A

Cuestionario de clima organizacional						
Información general <ul style="list-style-type: none"> El cuestionario pretende obtener información de la organización como un todo, a través de la percepción de sus individuos. Este cuestionario es personal y confidencial. En la medida en que proporciones información válida y significativa los resultados a obtener también lo serán. Es muy importante tu colaboración. 						
Instrucciones <ul style="list-style-type: none"> No identifiques el cuestionario con tu nombre Contesta todas las preguntas con sinceridad. Cada pregunta cuenta con varias opciones de respuesta, selecciona la que más se acerque a tu percepción y señálalo con un “X”. 						
Antigüedad laboral en la institución		1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 15 años	16 a 20 años	20 años o más
Sexo		Femenino		Masculino		
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas					
2	La organización no se resiste al cambio					
3	Tengo libertad para organizar mi trabajo					
4	Mi jefe apoya y respalda todos los esfuerzos					
5	Los objetivos de mi puesto son claros					
6	Existe una buena comunicación entre departamentos para trabajar en la mayoría de las actividades					
7	Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente					
8	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito					
9	Los métodos y maneras de hacer el trabajo son discutidos frecuentemente en esta empresa					
10	Las personas sienten que las decisiones son frecuentemente tomadas por encima de ellas					
11	Se les informa a los empleados sobre logros obtenidos por el departamento					

12	En esta institución los trabajos están bien asignados y organizados					
13	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas					
14	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo					
15	La cantidad de sueldo y prestaciones que recibo es satisfactorio					
16	Nos reunimos con regularidad para intercambiar información					
17	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo					
18	Planifico mi trabajo como mejor me parece					
19	El sueldo y prestaciones que percibiría en otra empresa por un trabajo similar al que aquí tengo sería superior					
20	En nuestro departamento existe comunicación abierta y directa					
21	En esta institución a veces no se sabe quién tiene que decir las cosas					
22	Son escuchadas las opiniones o sugerencias de los empleados					
23	Los empleados que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos					
24	En esta empresa las personas puede opinar sobre las decisiones que afectan su trabajo					
25	Estoy satisfecho con el apoyo que recibo de mis superiores					
26	En nuestro departamento tenemos apoyo a nuevas ideas e iniciativas					
27	El salario es congruente con el trabajo que se realizo					
28	A mi jefe la interesa que me desarrolle profesionalmente					
29	Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir					
30	Mi jefe inmediato estimula el cambio y mejora					